

**Direction des bibliothèques**

**AVIS**

Ce document a été numérisé par la Division de la gestion des documents et des archives de l'Université de Montréal.

L'auteur a autorisé l'Université de Montréal à reproduire et diffuser, en totalité ou en partie, par quelque moyen que ce soit et sur quelque support que ce soit, et exclusivement à des fins non lucratives d'enseignement et de recherche, des copies de ce mémoire ou de cette thèse.

L'auteur et les coauteurs le cas échéant conservent la propriété du droit d'auteur et des droits moraux qui protègent ce document. Ni la thèse ou le mémoire, ni des extraits substantiels de ce document, ne doivent être imprimés ou autrement reproduits sans l'autorisation de l'auteur.

Afin de se conformer à la Loi canadienne sur la protection des renseignements personnels, quelques formulaires secondaires, coordonnées ou signatures intégrées au texte ont pu être enlevés de ce document. Bien que cela ait pu affecter la pagination, il n'y a aucun contenu manquant.

**NOTICE**

This document was digitized by the Records Management & Archives Division of Université de Montréal.

The author of this thesis or dissertation has granted a nonexclusive license allowing Université de Montréal to reproduce and publish the document, in part or in whole, and in any format, solely for noncommercial educational and research purposes.

The author and co-authors if applicable retain copyright ownership and moral rights in this document. Neither the whole thesis or dissertation, nor substantial extracts from it, may be printed or otherwise reproduced without the author's permission.

In compliance with the Canadian Privacy Act some supporting forms, contact information or signatures may have been removed from the document. While this may affect the document page count, it does not represent any loss of content from the document.

Université de Montréal

Les spécificités de la gestion du rendement des professionnels :  
études de cas dans deux organisations françaises

Par :  
Solange Debrat

École de relations industrielles  
Faculté des arts et des sciences

Mémoire présenté à la Faculté des études supérieures  
en vue de l'obtention du grade de maîtrise en relations industrielles

Octobre 2007

© Solange Debrat, 2007



Université de Montréal  
Faculté des études supérieures

Ce mémoire intitulé :

Les spécificités de la gestion du rendement des professionnels :  
études de cas dans deux organisations françaises

Présenté par :  
Solange Debrat

A été évalué par un jury composé des personnes suivantes :

Gilles Guérin  
Président-rapporteur

Victor Haines  
Directeur de recherche

Adnane Belout  
Membre du jury

## SOMMAIRE

L'objet de la présente étude est la gestion du rendement des professionnels. À la suite d'une revue de la littérature portant sur les caractéristiques des professionnels, le malaise professionnel, la gestion du rendement et la gestion des professionnels, nous concluons que la gestion du rendement traditionnelle ne semble pas correspondre aux professionnels. En nous fondant sur la théorie de la contingence, nous avançons que les organisations se sont adaptées et ont donc adopté des pratiques de gestion du rendement compatibles avec les spécificités de leur main-d'œuvre professionnelle.

Afin de vérifier cette proposition, nous avons mis au point, en nous inspirant de la littérature, un modèle prescrit de gestion du rendement des professionnels. Dans deux études de cas au sein de deux organisations françaises, nous avons constaté que les processus de gestion du rendement des professionnels des organisations que nous avons enquêtées présentent de fortes similarités avec le modèle prescrit. Nous concluons donc que ces deux organisations ont adapté leur processus de gestion du rendement à leur contexte de main-d'œuvre professionnelle. Le modèle prescrit que nous avons mis au point est donc réaliste et accepté par au moins deux organisations.

Cette recherche ayant aussi un aspect exploratoire et inductif, nous avons pu observer des outils de gestion de rendement des professionnels qui n'étaient pas présents dans notre modèle prescrit.

### Mots clés :

- 1) Professionnel
- 2) Expert
- 3) Ingénieur
- 4) Gestion du rendement
- 5) Gestion des ressources humaines
- 6) Malaise
- 7) Étude de cas
- 8) Contingence

## SUMMARY

This study is about the performance management of professional employees. Following a literature review on the characteristics of professionals, professional dissatisfaction, performance management, and the management of professionals ; we came to the conclusion that traditional performance management is not well adapted to the characteristics of professionals. Based on contingency theory, we put forward the proposition that organizations with a professional workforce have adopted or adapted performance management practices that are compatible with professionals.

In order to verify this proposition, we put together, with the help of literature, a prescribed model for the performance management of professionals. In case studies of two french organizations, we noticed that the way they managed their professionnels' performance was very similar to our model. Therefore, we concluded that these organizations have indeed adapted their performance management process to fit their professional workforce. The prescribed model is realistic and adopted by at least two organizations.

This research is also exploratory and inductive and we have thus observed management tools that were not in the model.

Key words:

- 1) Professional
- 2) Expert
- 3) Engineer
- 4) Performance management
- 5) Human resources management
- 6) Dissatisfaction
- 7) Case study
- 8) Contingency

## TABLE DES MATIÈRES

SOMMAIRE .....	i
SUMMARY .....	ii
LISTE DES TABLEAUX.....	v
LISTE DES FIGURES.....	vi
LISTE DES ABRÉVIATIONS.....	vii
INTRODUCTION .....	9
CHAPITRE 1 : REVUE DE LITTÉRATURE .....	11
1.1 Les professionnels.....	11
1.1.1 Les caractéristiques des professionnels.....	11
1.1.2 Le malaise des professionnels.....	18
1.1.3 La place des professionnels dans les organisations.....	21
1.2 La gestion du rendement .....	24
1.2.1 Définition de la gestion du rendement .....	24
1.2.2 Le processus de gestion du rendement.....	25
1.2.3 Méthodes d'évaluation.....	27
1.2.4 L'entretien d'évaluation du rendement .....	32
1.2.5 Les sources d'évaluation du rendement.....	32
1.2.6 Synthèse .....	33
1.3 La gestion du rendement des professionnels.....	33
1.3.1 La gestion des professionnels.....	33
1.3.2 Le modèle idéal de gestion des professionnels .....	36
1.3.3 La gestion du rendement des professionnels.....	38
CHAPITRE 2 : MODÈLE DE RECHERCHE ET PROPOSITION .....	49
2.1 Les caractéristiques des professionnels et la gestion du rendement des professionnels.....	50
2.2 Le malaise des professionnels et la gestion du rendement des professionnels ....	52
2.3 Le modèle-idéal de gestion des professionnels et la gestion du rendement des professionnels.....	53
2.4 Les écrits sur la gestion du rendement des professionnels.....	55
2.5 Le modèle prescrit de gestion du rendement des professionnels .....	57
2.6 Modèle de recherche .....	59
CHAPITRE 3 : LA MÉTHODOLOGIE.....	62
3.1 Stratégie de recherche .....	62
3.1.1 Structure de la preuve.....	63
3.1.2 Validité de la recherche.....	64
3.2 Échantillon et instruments.....	65
3.2.1 Échantillonnage.....	65
3.2.2 Instruments de collecte de données.....	69
3.3 Cadre opératoire.....	69
3.4 Plan d'analyse .....	72
CHAPITRE 4 : RÉSULTATS .....	73
4.1 Les caractéristiques des professionnels et le malaise des professionnels .....	73
4.1.1 Autonomie.....	73
4.1.2 Besoin de rétroaction.....	75
4.1.3 Expertise.....	76
4.1.4 Créativité .....	77
4.1.5 La logique professionnelle .....	78

4.1.6	La loyauté professionnelle .....	80
4.1.7	Recherche de pouvoir professionnel .....	82
4.2	Le malaise professionnel.....	84
4.2.1	Nature des tâches.....	84
4.2.2	Contrôle.....	85
4.2.3	Participation .....	86
4.2.4	Développement .....	87
4.2.5	Statut et reconnaissance .....	88
4.2.6	Conditions de travail .....	89
4.2.7	Éthique .....	91
4.2.8	Style de gestion du supérieur .....	93
4.3	La gestion des professionnels.....	95
4.3.1	Le statut du personnel .....	95
4.3.2	La Charte du Groupe et la Charte d'éthique professionnelle.....	97
4.3.3	Le Parcours Vivier .....	99
4.4	Le processus de gestion du rendement des professionnels .....	101
4.4.1	Caractéristiques générales.....	101
4.4.2	Détermination des objectifs.....	104
4.4.3	La planification du travail .....	108
4.4.4	Suivi .....	111
4.4.5	Évaluation du rendement.....	113
4.5	Outils particuliers de gestion du rendement des professionnels .....	123
4.5.1	La notation qualité.....	124
4.5.2	La Base de Temps Partagé .....	125
CHAPITRE 5 : DISCUSSION .....		129
5.1	Rappel de l'objet de recherche .....	129
5.2	Confirmation de la proposition de recherche .....	131
5.3	Pratiques confirmées et émergentes .....	134
5.4	Confirmation de la pertinence de la théorie de la contingence en gestion des ressources humaines.....	135
5.4.1	Professionnalisme et gestion du rendement .....	136
5.4.2	Autres facteurs de contingence .....	136
5.5	Limites de la recherche .....	139
5.6	Possibilités de recherche future.....	139
CONCLUSION .....		141
BIBLIOGRAPHIE .....		142

## **LISTE DES TABLEAUX**

Tableau I - Principales caractéristiques des professionnels .....	17
Tableau II - Points de tensions principaux entre prérogatives organisationnelles et caractéristiques professionnelles .....	18
Tableau III - Le malaise professionnel.....	20
Tableau IV - Les méthodes d'évaluation du rendement.....	28
Tableau V - Détermination des priorités.....	39
Tableau VI - Planification du travail.....	40
Tableau VII - Suivi du rendement.....	40
Tableau VIII - Évaluation du rendement .....	41
Tableau IX - Récompense du rendement.....	42
Tableau X - Caractéristiques des professionnels et motivations organisationnelles .....	45
Tableau XI - Caractéristiques des professionnels et gestion du rendement.....	50
Tableau XII - Points de tension et gestion du rendement .....	53
Tableau XIII - Modèle idéal de gestion des professionnels et gestion de leur rendement...	54
Tableau XIV - Gestion du rendement adaptée aux professionnels selon la littérature .....	56
Tableau XV - Synthèse : modèle prescrit de gestion du rendement des professionnels.....	57
Tableau XVI - Cadre opératoire.....	70
Tableau XVII - Caractéristiques des professionnels constatées .....	83
Tableau XVIII - Le malaise professionnel à l'AFD et Proparco .....	95
Tableau XIX - Gestion du rendement à l'AFD et à Proparco .....	126
Tableau XX - Pratiques confirmées et pratiques émergentes .....	134



**LISTE DES FIGURES**

Figure 1 - Modèle de recherche .....	61
--------------------------------------	----

## **LISTE DES ABRÉVIATIONS**

AFD : Agence française de développement

BARS : Behaviourally anchored rating scale

BOS : Behaviour observation scale

GPO : Gestion par objectifs

POS : Projet d'orientation stratégique

## **REMERCIEMENTS**

J'aimerais remercier toutes les personnes qui m'ont aidée lors de la rédaction de ce mémoire et en particulier mon directeur de recherche, Victor Haines, pour son aide, ses conseils et ses encouragements.

Je remercie également toutes les personnes rencontrées à l'Agence Française de Développement et à Proparco, pour le temps qu'ils m'ont consacré, l'intérêt qu'ils ont démontré pour ce travail de recherche et leur liberté de parole.

Je tiens à remercier ma famille. Mes parents pour leurs encouragements et leur temps qu'ils ne comptent jamais. Mes frères et sœur, Henri, Claire et Louis, qui savent être là malgré la distance.

Un merci spécial aussi à ma colocataire Paola et à toute sa famille pour leur présence et leur affection depuis mon arrivée à Montréal.

Et enfin une pensée pour mes amis, Sybille, Romaric, Joelle, mes colocataires de bureau Amélie et Clément, merci pour votre amitié, pour les séances de « thérapie collective », je l'ai terminée cette maîtrise !

## **INTRODUCTION**

Les professionnels sont des employés généralement très qualifiés, qui aspirent à l'autonomie, qui ont des responsabilités importantes et dont les actes peuvent avoir de graves conséquences pour leur organisation. Une bonne gestion des professionnels est donc un élément essentiel dans les organisations d'aujourd'hui. Ferlie, Fitzgerald, Wood et Hawkins (2005) ont constaté que les problèmes de communication entre professionnels de spécialités différentes pouvaient être un frein majeur à la diffusion des innovations. Les spécificités des professionnels sont toujours de nos jours potentiellement problématiques pour les organisations. Mener une recherche sur le sujet de la gestion de leur rendement est donc toujours pertinent.

La littérature abonde sur le malaise des professionnels et sur le conflit entre gestionnaires et professionnels. Les sources du conflit gestionnaires-professionnels, du malaise professionnel, ont été développées depuis les années 1970. Raelin est une référence importante sur le sujet. Guérin, Lemire et Wils (1997) ont, plus récemment, proposé un modèle-idéal de gestion des professionnels. Cependant, ce modèle-idéal a peu élaboré la question de la gestion du rendement des professionnels.

Or la gestion du rendement est un élément essentiel à la performance d'une organisation car la motivation des employés nécessite un processus de gestion du rendement efficace (Cherrington, 1994). La gestion du rendement est le processus dans lequel les priorités organisationnelles sont déterminées, le travail est planifié, le rendement est suivi, évalué et récompensé. La gestion du rendement est donc une partie clé de la gestion des ressources humaines.

L'objet de cette recherche est la gestion du rendement des professionnels. Notre choix est motivé par l'importance des professionnels dans les organisations d'aujourd'hui et l'importance du processus de gestion du rendement que nous venons de rappeler. La question de la gestion des professionnels a été étudiée abondamment dans la littérature, mais nous avons constaté des lacunes dans les recherches empiriques sur la question de la gestion du rendement des professionnels. En revanche de nombreuses recommandations ont été formulées par les auteurs. Ce que nous proposons dans le cadre de ce mémoire de

maîtrise est une contribution à la réponse au défi de la gestion du rendement des professionnels. Nous posons la question de savoir si les organisations ont des pratiques de gestion du rendement adaptées à leur main d'œuvre professionnelle. Nous avançons que les pratiques de gestion du rendement des organisations sont adaptées aux professionnels et nous intéressons à ces pratiques adaptées. Nous avons réalisé une enquête sur le terrain, auprès de deux organisations françaises employant des professionnels : l'Agence Française de Développement et Proparco. Au sein de ces deux organisations nous avons rencontré des membres de la haute direction, des professionnels et leurs superviseurs afin de leur demander de nous décrire le processus de gestion du rendement des professionnels de leur organisation. Cette enquête nous a permis de comparer notre modèle prescrit, mis au point à l'aide de la littérature, et les processus réels observés. Nous avons pu ainsi constater de fortes similitudes entre le modèle prescrit et la réalité. Les recommandations de la littérature semblent donc être acceptées par les organisations et correspondre aux besoins des professionnels. Nous avons également constaté des «pratiques émergentes » que nous n'avions pas recensées dans la littérature mais qui sont présentes dans les organisations enquêtées.

La structure de ce mémoire de maîtrise est la suivante : au cours du premier chapitre nous recensons la littérature portant sur les professionnels et la gestion du rendement, afin d'exposer la problématique de notre recherche et nos questions de recherche. Dans le deuxième chapitre nous exposons notre modèle de recherche et notre proposition. Notre troisième chapitre est consacré à notre méthodologie de recherche, avec la présentation de notre stratégie de recherche, des deux organisations enquêtées, de notre modèle opératoire et du plan d'analyse. Dans notre quatrième chapitre nous présentons les résultats de nos études de cas. Dans le cinquième chapitre nous discutons ces résultats, confirmons notre proposition de recherche, constatons les limites de cette recherche et faisons ressortir les pistes de recherches futures.

## **CHAPITRE 1 : REVUE DE LITTÉRATURE**

Dans ce premier chapitre, nous allons recenser la littérature concernant les professionnels, la gestion du rendement et la gestion du rendement des professionnels. Ceci afin d'exposer la problématique de la présente étude.

### **1.1 Les professionnels**

Nous présenterons la littérature portant sur les professionnels en trois temps : les caractéristiques des professionnels, le malaise des professionnels et la place des professionnels dans les organisations. Compte-tenu de nos questions de recherche qui mettent en relation les caractéristiques des professionnels et la gestion de leur rendement, il importe, au départ, de bien comprendre ces caractéristiques.

Notre revue de littérature présente la caractéristique de se concentrer sur deux périodes principales : les années 1985 à 1990, et les années 1995 à 2000. Nous avons constaté que ces deux périodes ont été les plus foisonnantes dans la recherche sur les professionnels. Nous nous référons cependant à des ouvrages antérieurs et à quelques articles plus récents.

#### **1.1.1 Les caractéristiques des professionnels**

Nous avons consulté la Classification Nationale des Professions et sont appelés des professionnels les personnes dont la cote professionnelle commence par 11, 21, 31, 41, 51. Ces cotes correspondent aux catégories : affaires, finances et administration ; secteur de la santé ; sciences sociales, enseignement, administration publique et religion ; arts, culture, sports et loisirs. Sont considérées des professionnels les personnes n'exerçant pas une fonction de gestionnaire et ayant un niveau de formation universitaire.

Von Glinow (1988) donne une série d'attributs du professionnel : la «définition consensuelle» du professionnalisme inclut les caractéristiques suivantes :

- expertise dans un domaine de connaissances abstrait,
- autonomie : droit perçu de faire des choix sur les fins et les moyens,

- dévouement au travail et à la profession,
- identification avec la profession et les autres professionnels,
- considérations éthiques : obligation ressentie de rendre service sans souci pour son intérêt personnel et sans implication émotionnelle avec les clients,
- et maintien collégial des standards de rendement.

Les professionnels sont souvent considérés comme une classe distincte, certains auteurs utilisent à leur sujet l'expression « cols dorés » (« *golden collars* ») ou encore « travailleurs au col doré » (« *gold collar workers* ») (Roe, 2001).

Raelin (1985) a identifié cinq caractéristiques principales des professionnels :

- autonomie sur la fin comme les moyens,
- sur-spécialisation des compétences techniques,
- importance excessive accordée aux normes professionnelles d'évaluation,
- manque d'intérêt pour la pratique dans le monde réel
- et mépris des procédures organisationnelles.

Les origines de ces caractéristiques, d'après Raelin, sont leur éducation et socialisation précoces. Au cours de leur éducation universitaire, les professionnels sont tenus à l'écart des autres étudiants, ils développent ainsi un haut niveau de spécialisation dans leur domaine d'études et un grand sentiment d'appartenance à leur corps professionnel.

Cette idée a été reprise par Lemire et Guérin (1997). Les auteurs expliquent que les professionnels sont « incités à l'individualisme et formés à la prise de décision à l'aide de techniques et d'outils très sophistiqués. De plus, les années passées dans les maisons d'enseignement les amènent à développer une grande loyauté envers leur profession. » (p. 339).

D'après Gersick, Bartunek et Dutton (2000) chez les professionnels (par opposition aux gestionnaires) l'attachement aux pairs, y compris entre professionnels travaillant dans différentes organisations, est plus fort que l'attachement à l'employeur. Les auteurs ont également souligné que les relations entre pairs professionnels peuvent nuire bien plus à un

professionnel que les relations entre gestionnaires. En effet, l'importance du réseau dans le développement professionnel fait qu'une dégradation des relations avec ses pairs a des conséquences plus graves pour un professionnel que pour un gestionnaire.

Les professionnels ont donc des attitudes qui leur sont propres, ils sont autonomes et veulent préserver cette autonomie et ce sont des experts dans leur discipline. Cette expertise dans leur discipline les amène à occuper des postes d'importance stratégique et ils entendent être autonomes tout en participant aux prises de décision (Raelin, 1986).

Klegon (1978) constate que les professionnels cherchent à conserver le statut particulier que leur donne le fait d'être des professionnels. Pour expliquer ce phénomène il propose l'approche du pouvoir. Cette approche distingue une dynamique interne selon laquelle les professionnels cherchent à protéger leur statut, leur autonomie et leur influence d'une dynamique externe selon laquelle les professionnels cherchent à garantir leur statut par rapport aux autres professions et dans le système social en général.

Bailyn (1985), dans une étude sur les techniciens de laboratoires de recherche et développement, vient préciser ce que signifie avoir de l'autonomie pour les techniciens de laboratoire. Ces professionnels accordent de l'importance à leur autonomie, mais ils préfèrent l'autonomie opérationnelle à l'autonomie stratégique. L'autonomie stratégique signifie la liberté de décider de son propre ordre du jour, tandis que l'autonomie opérationnelle signifie la liberté, à partir du moment où l'on a décidé de s'attaquer à un problème, de l'aborder avec ses propres moyens, dans le cadre de contraintes données. Les techniciens de laboratoire ne demandent donc pas à pouvoir déterminer eux-mêmes leurs sujets de recherche. En revanche, ils attendent de la latitude dans la réalisation des mandats qui leur sont confiés.

La recherche de Baylin (1985) sur la question de l'autonomie des professionnels en laboratoires de recherche a été complétée par Debackere, Clarysse et Rappa (1995). Ces derniers expliquent que le dilemme de l'autonomie chez les professionnels a pour origine leur socialisation au cours de leur formation professionnelle. Cette socialisation conduit les professionnels à s'identifier à leur communauté professionnelle et à s'imprégner du système de valeurs de cette communauté. Ainsi un professionnel travaillant dans un



laboratoire de recherche se trouve en situation de conflit : ses valeurs professionnelles prônent l'autonomie dans le choix de ses thèmes de recherche, et la diffusion des résultats pour les faire examiner par ses pairs (la «communalité» ou «*communality*» en anglais), tandis que l'organisation oriente la recherche en fonction des besoins organisationnels et s'oppose à la diffusion des résultats de recherche pour se protéger de ses concurrents.

Debackere et al (1995) ont également fait le constat que le niveau d'autonomie stratégique et opérationnelle dont bénéficie un professionnel dépend de son niveau d'éducation et non du type de tâches accomplies : ainsi un professionnel détenant un doctorat aura plus d'autonomie stratégique qu'un professionnel détenant un baccalauréat. Lemire et Guérin (1997) ajoutent que les professionnels ont une logique propre et cette logique professionnelle est centrée sur la compétence technique et scientifique et non sur le pouvoir. Ils reconnaissent davantage l'autorité de compétence et l'autorité scientifique que l'autorité hiérarchique.

Hall (1985) a étudié les caractéristiques professionnelles et identifié cinq attributs, qui sont :

- l'utilisation de l'organisation professionnelle comme référence principale, l'organisation professionnelle et les groupes informels de collègues servant de source d'idées et de jugement pour le professionnel,
- la foi dans le service au public, le sentiment que son travail est indispensable et que le travail fourni bénéficie au public autant qu'au professionnel,
- la foi dans l'autorégulation, les confrères professionnels sont les plus qualifiés pour évaluer le travail d'un professionnel et le contrôle de ses collègues est à la fois désirable et utile,
- le sentiment d'appartenance à son domaine, dévouement à son travail et désir de continuer à exercer sa profession,
- et autonomie, le sentiment que le professionnel devrait et est capable de prendre des décisions sans pressions externes, des clients ou de l'organisation employeuse.

Dans ces cinq attributs, nous retrouvons les caractéristiques de loyauté professionnelle et de besoin d'autonomie. Hall (1985) ajoute deux caractéristiques : la foi dans

l'autorégulation et la foi dans le service au public. Les professionnels s'intéressent donc à l'utilité de leur travail et ils recherchent de la rétroaction sur leur rendement.

Une autre caractéristique des professionnels est leur créativité (Lemire et Guérin, 1997). Cette caractéristique a des conséquences importantes dans le conflit entre professionnels et gestionnaires :

*Les décisions prises par les gestionnaires mènent à la création de stratégies, politiques et procédures qui peuvent entraver le travail professionnel. De leur côté, les travailleurs intellectuels sont souvent à la recherche de nouvelles idées. Mais la créativité est difficile à définir, à mesurer, à évaluer et à contrôler. À une époque où la période de temps s'écoulant entre la conceptualisation, le développement et la mise en marché d'un produit ou d'un service est de plus en plus courte, cette dimension de la créativité devient plus critique. Par conséquent, il est plus souvent difficile pour le professionnel de prendre en considération les systèmes de règles et de contrôle de l'organisation. (p. 338)*

Hill et Collins-Eaglin (1985), pour leur part avancent que les professionnels sont des personnes orientées vers les choses (« *thing-oriented* »). Les auteurs se réfèrent à des archétypes de personnalité et classent les professionnels dans trois catégories :

- le réaliste : coriace, robuste, avec l'esprit pratique, il préfère avoir affaire aux choses qu'aux personnes, il a une inclination pour la mécanique et l'athlétisme, il aime créer de ses mains, et est émotionnellement peu expressif,
- l'investigateur : scientifique, tourné vers les tâches, préfère les problèmes abstraits, préfère réfléchir aux problèmes que les résoudre, peu tourné vers les personnes, il aime l'ambiguïté, l'indépendance, préfère travailler seul dans de longues périodes de contemplation et résoudre des casse-têtes de nature technique,
- l'artiste : il aime l'auto expression créative, a une forte aversion pour les situations structurées, sensible, émotionnel, indépendant, original, désireux d'autonomie, il n'aime pas les lois et règlements et a une aversion pour le contrôle, (p. 233).

Gerpott et Domsh (1985) ont montré que les conceptions du professionnel et du professionnalisme sont influencées par la culture, ils parlent d'une vision américaine du professionnalisme dans laquelle les caractéristiques des professionnels les plus étudiées et

mis en avant sont l'expertise, le désir d'autonomie, le dévouement au travail et à la profession, l'identification avec la profession, les confrères professionnels, l'éthique et le maintien collégial des standards d'excellence (p. 213).

Enfin, Raelin (1984) a observé qu'aux États-Unis le prestige du professionnalisme est tel qu'il est devenu un moyen de différenciation, d'acquisition d'un statut.

Nous proposons un tableau récapitulatif des principales caractéristiques des professionnels.

**Tableau I - Principales caractéristiques des professionnels**

<b>Caractéristiques</b>	<b>Définition</b>	<b>Auteurs</b>
Autonomie	<ul style="list-style-type: none"> <li>- autonomie sur la fin comme sur les moyens</li> <li>- plus d'importance accordée à l'autonomie opérationnelle qu'à l'autonomie stratégique</li> <li>- sentiment que le professionnel devrait et est capable de prendre des décisions sans pressions externes</li> </ul>	Raelin (1985) Von Glinow (1988)  Baylin (1985)  Hall (1985)
Logique professionnelle	<ul style="list-style-type: none"> <li>- mépris des procédures organisationnelles</li> <li>- reconnaissance de la compétence, de l'autorité technique et scientifique et non de l'autorité hiérarchique</li> <li>- utilisation de l'organisation professionnelle comme référence principale : les collègues servent de sources d'idées et de jugement</li> </ul>	Raelin (1985) Lemire et Guérin (1997)  Hall (1985)
Besoin de rétroaction	<ul style="list-style-type: none"> <li>- recherche de rétroaction de son supérieur</li> <li>- recherche de rétroaction par ses pairs : les collègues professionnels sont les mieux placés pour juger de leur rendement</li> <li>- importance excessive accordée aux normes professionnelles d'évaluation</li> </ul>	Lemire et Guérin (1997) Hall (1985)  Raelin (1985)
Loyauté professionnelle	<ul style="list-style-type: none"> <li>- grande loyauté envers la profession</li> <li>- sentiment d'appartenance au domaine de spécialisation</li> <li>- dévouement au travail et à la profession</li> <li>- identification avec la profession</li> <li>- maintien collégial des standards de rendement</li> <li>- plus d'attachement aux pairs qu'à l'organisation employeuse</li> </ul>	Lemire et Guérin (1997) Hall (1985)  Gerpott et Domsh (1985) Von Glinow (1988) Gerpott et Domsh (1985) Von Glinow (1988) Von Glinow (1988) Gersick, Bartunek et Dutton (2000)
Expertise	<ul style="list-style-type: none"> <li>- haut niveau de spécialisation dans leur domaine</li> <li>- sur-spécialisation des compétences techniques</li> <li>- expertise dans un domaine abstrait</li> </ul>	Gerpott et Domsh (1985)  Raelin (1985)  Von Glinow (1988)
Créativité	<ul style="list-style-type: none"> <li>- capacité d'apporter de nouvelles idées, très difficile à mesurer</li> </ul>	Lemire et Guérin (1997)
Recherche de pouvoir professionnel	<ul style="list-style-type: none"> <li>- volonté de conserver le statut particulier que donne le fait d'être professionnel</li> <li>- utilisation du statut de professionnel comme moyen de différenciation</li> <li>- volonté de participer aux prises de décision organisationnelles</li> </ul>	Klegon 1978  Raelin (1984)  Raelin (1986)

### 1.1.2 Le malaise des professionnels

Les caractéristiques que nous avons développées précédemment sont, en partie, à l'origine du malaise des professionnels. Ce malaise n'est pas un phénomène nouveau, comme le rappellent Guérin et al. (1997).

*Le malaise des professionnels n'est pas un problème récent. En fait il existe depuis que les grands principes de management ont été élaborés (Thornton, 1970). Si les premiers théoriciens du management (Weber notamment) ont peu évoqué la question des rapports entre l'organisation et ses professionnels, les nombreux conflits bureaucrates-professionnels qui suivirent se sont chargés de rappeler à leurs successeurs combien ces principes, tout aussi efficaces qu'ils soient en matière d'organisation du travail, pouvaient heurter d'autres principes – les principes professionnels- qui s'appuient sur une autre logique (celle du professionnalisme) et plongent leurs racines dans les mouvements positivistes du 19<sup>e</sup> siècle (Bledstein, 1976), (p.259).*

Von Glinow (1988) a identifié des points de tension principaux, l'auteur a indiqué, dans un tableau que nous reproduisons à la page suivante, les points de tension liés aux attributs des professionnels.

**Tableau II - Points de tensions principaux entre prérogatives organisationnelles et caractéristiques professionnelles**

<b>Organisation</b>	<b>Professionnels</b>
Contrôle organisationnel hiérarchique	Contrôle et évaluation experts
Règlements de l'entreprise	Standards professionnels
Secret organisationnel	Diffusion de l'information
Loyauté organisationnelle	Dévouement à la profession
Mécanisme de décision organisationnel	Demandes d'autonomie stratégique et professionnelle
Isolation des professionnels	Intégration des professionnels

Le malaise professionnel, d'après Guérin et al (1997), a pour source le conflit entre les principes managériaux et les principes professionnels.

Guérin et al (1997) proposent un tableau de comparaison des valeurs et attentes liées à la logique managériale et des valeurs et attentes liées à la logique professionnelle et identifient les points de tensions liés au travail. Dans la logique managériale les valeurs sont : efficacité, efficience, empirisme, coordination, discipline, attachement à

l'organisation. De ces valeurs découlent les attentes suivantes dans les organisations : subordination des intérêts individuels aux intérêts collectifs, coûts réduits, résultats rapides, solutions concrètes, comportements prévisibles, respect des directives, respect des normes organisationnelles et loyauté.

Cette logique est très différente de la logique professionnelle. Dans la logique professionnelle, les valeurs sont : valorisation de la qualité et de la compétence, autonomie professionnelle, idéal de service, identification à la profession, autodiscipline, attachement au travail. De ces valeurs découlent les attentes suivantes : avoir du temps, des facilités, être informé, développer ses compétences, reconnaître la compétence, choix des moyens, être utile, comportements éthiques, être évalué par les pairs, respect des normes professionnelles et travail intéressant. Lorsque ces deux logiques se retrouvent en présence dans un milieu de travail, il y a des points de tension, ces points sont relatifs à la nature des tâches, au contrôle, à la participation, au développement, au statut et reconnaissance, aux conditions de travail, à l'éthique et au style de gestion du supérieur (p. 261).

Il y a de nombreux points de tension et les divergences de valeurs et attentes de la part des gestionnaires et des professionnels peuvent porter à croire que le conflit est inéluctable. Pourtant, les auteurs au cours de leur recherche ont confirmé leur hypothèse de départ, le malaise des professionnels est dû à deux ensembles de déterminants organisationnels et individuels. Mais les déterminants organisationnels sont ceux qui ont le plus d'impact et les pratiques de gestion des ressources humaines classiques expliquent une grande partie de la variance du malaise. Dans la présente étude, nous nous intéressons de façon particulière à une de ces pratiques de gestion des ressources humaines, soit la gestion du rendement.

Carrière (1998), dans sa thèse de doctorat, a fait un constat similaire. Il a étudié le phénomène de démobilitation des jeunes diplômés universitaires (i.e, assimilables à des professionnels) et a conclu que la démobilitation était expliquée à 86% par les facteurs organisationnels tandis que les facteurs individuels n'expliquent que 4% de la variance, le malaise des professionnels n'est donc pas une fatalité; on peut le gérer avec des pratiques adéquates.

À la page suivante, nous proposons un tableau récapitulatif des valeurs et attentes des gestionnaires et des professionnels et des points de tension qui en résultent. Ce tableau reproduit le tableau proposé par Guérin et al (1997).

**Tableau III - Le malaise professionnel**

<u>Valeurs des professionnels</u>	<u>Valeurs des gestionnaires</u>	<u>Points de tension</u>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- valorisation de la qualité et de la compétence</li> <li>- autonomie professionnelle</li> <li>- idéal de service</li> <li>- identification à la profession</li> <li>- autodiscipline</li> <li>- attachement au travail</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- efficacité</li> <li>- efficience</li> <li>- empirisme</li> <li>- coordination</li> <li>- discipline</li> <li>- attachement à l'organisation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- nature des tâches : les professionnels estiment que leurs compétences ne sont pas utilisées par les gestionnaires</li> <li>- contrôle : les professionnels veulent décider eux-mêmes comment faire leur travail</li> </ul>
<u>Attentes des professionnels</u>	<u>Attentes des gestionnaires</u>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- avoir du temps, des facilités</li> <li>- être informé</li> <li>- développer ses compétences</li> <li>- reconnaître la compétence</li> <li>- choix des moyens</li> <li>- être utile</li> <li>- comportements éthiques</li> <li>- évalué par les pairs</li> <li>- respect des normes professionnelles</li> <li>- travail intéressant</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- subordination des intérêts individuels aux intérêts collectifs</li> <li>- coûts réduits</li> <li>- résultats rapides</li> <li>- solutions concrètes</li> <li>- comportements prévisibles</li> <li>- respect des directives</li> <li>- respect des normes organisationnelles</li> <li>- loyauté</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- participation : les professionnels veulent être considérés comme des partenaires dans l'organisation</li> <li>- développement : les professionnels veulent bénéficier de possibilités d'apprendre</li> <li>- statut et reconnaissance : les professionnels veulent voir l'organisation reconnaître l'importance du travail professionnel</li> <li>- conditions de travail : les professionnels veulent avoir des conditions de travail propices au travail professionnel</li> <li>- éthique : les professionnels tiennent à ce que les préoccupations sociales et morales soient prises en considération</li> <li>- style de gestion du supérieur : les professionnels veulent avoir un supérieur qui donne du soutien</li> </ul>

Source : Guérin Gilles, Lemire Louise et Wils Thierry (1997) «Le malaise professionnel : variation selon les facteurs individuels et organisationnels, le cas des professionnels syndiqués au Québec», Revue canadienne des sciences de l'administration, vol.14, iss.3, pp.259-289

Nous l'avons affirmé au début de cette sous-section, le malaise des professionnels exprime un conflit de valeurs, de principes et d'attentes. À présent que nous avons recensé les sources de ce malaise, nous allons préciser quel est le type d'organisation dans lequel les professionnels travaillent et la place qu'ils y occupent. Cette partie a pour objectif de situer l'importance des professionnels dans le fonctionnement des organisations et donc l'intérêt de bien gérer leur rendement.

### 1.1.3 La place des professionnels dans les organisations

Quelle place occupent les professionnels dans les organisations ? Comment se fait-il qu'ils aient une telle capacité de porter préjudice à leur organisation ?

Derber, Schwartz et Magrass (1990) ont écrit un ouvrage sur le pouvoir des professionnels, les auteurs emploient le terme « mandarins » pour illustrer l'importance qu'ont les professionnels dans leurs organisations. Leur pouvoir repose sur le fait qu'ils possèdent une expertise que les autres membres de l'organisation n'ont pas, et cette expertise est indispensable pour le développement de l'organisation.

Ferlie, Fitzgerald, Wood, Hawkins (2005) ont constaté que les professionnels ont un rôle de médiation dans la diffusion des innovations : une mauvaise collaboration entre professionnels peut nuire gravement à l'organisation.

Mintzberg (1984) constate que les professionnels exercent principalement dans les types d'organisations suivants : les bureaucraties mécanistes, les structures divisionnalisées, les adhocraties, et les bureaucraties professionnelles. Nous ne ferons pas de description des bureaucraties mécanistes, des structures divisionnalisées et des adhocraties, nous nous pencherons plutôt sur leur point commun. Le point commun entre les bureaucraties mécanistes, les structures divisionnalisées et les adhocraties est qu'elles sont suffisamment développées pour avoir besoin d'une technostucture et de fonctionnels de support logistique. Mintzberg (1984) définit ainsi la technostucture :

*Dans la technostucture on trouve les analystes (et les employés qui les aident) qui servent l'organisation en agissant sur le travail des autres. Ces analystes sont dissociés du flux direct de travail : ils peuvent le concevoir, le planifier, le changer ou assurer la formation des opérateurs, mais ils ne font pas le travail eux-mêmes. Ainsi la technostucture est efficace quand elle utilise des techniques analytiques pour rendre le travail des autres plus efficace. (...) Ce sont eux qui sont les moteurs de la standardisation dans l'organisation, (p 47).*



En même temps, la technostructure constitue une forme d'organisation interne à l'organisation :

*Paradoxalement, alors que les analystes sont là pour standardiser le travail des autres, ils coordonnent leur travail, celui des autres, essentiellement par ajustement mutuel (et un peu par standardisation des qualifications, dans la mesure où les analystes sont en général des spécialistes qui ont reçu une formation avancée). Ainsi les analystes consacrent une partie importante de leur temps à la communication informelle, (p.47)*

Les fonctionnels de support logistique constituent eux aussi, une organisation dans l'organisation :

*Beaucoup des unités de support sont, en fait, de petites organisations relativement complètes, avec leur propre centre opérationnel (...). Ces unités tirent leurs ressources de l'organisation dont elles font partie, et, en retour, lui rendent des services, mais elles fonctionnent de façon indépendante du centre opérationnel principal, avec lequel elles n'ont qu'un couplage de communauté, (p48)*

Nous voyons que les professionnels qui exercent dans des organisations de type bureaucratie mécaniste, structure divisionnalisée et adhocratie jouent des rôles essentiels à la bonne marche des organisations, même s'ils n'entrent pas dans la ligne hiérarchique.

Les professionnels exercent également dans les bureaucraties professionnelles comme des universités, des hôpitaux, des cabinets d'expertise comptable ou des cabinets de conseil, par exemple. Mintzberg (1984) définit ainsi les bureaucraties professionnelles :

*Toutes ces organisations s'appuient, pour fonctionner, sur les compétences et le savoir de leurs opérateurs qui sont des professionnels; toutes produisent des biens ou des services standardisés, (p.48).*

Contrairement aux autres structures, dans la bureaucratie professionnelle, les professionnels constituent l'essentiel de la main-d'œuvre. Ils ont donc beaucoup plus de pouvoir que dans les autres types d'organisation.

*Pour coordonner ses activités, la bureaucratie professionnelle s'appuie sur la standardisation des qualifications et sur le paramètre de conception qui y correspond, la formation et la socialisation. Elle recrute des spécialistes*

*dûment formés et socialisés -des professionnels- pour son centre opérationnel, et leur laisse une latitude considérable dans le contrôle de leur propre travail. Le travail des opérateurs est donc spécialisé dans la dimension horizontale mais élargi dans sa dimension verticale, (p.48).*

Ces organisations sont marquées par une forte spécialisation, une forte standardisation des formations, une grande autonomie des professionnels, et l'ajustement mutuel comme mécanisme de coordination. Mintzberg (1984) définit ainsi l'ajustement mutuel :

*L'ajustement mutuel réalise la coordination du travail par simple communication informelle, (p.19).*

Avec l'ajustement mutuel, le contrôle reste dans les mains de l'opérateur, et l'intérêt de ce mécanisme de coordination est qu'il permet de gérer des situations complexes et difficiles.

Quelque soit le type d'organisation dans laquelle les professionnels travaillent, Mintzberg (1984) souligne qu'ils occupent une place stratégique dans la bonne marche de l'organisation. Il constate également que la main-d'œuvre professionnelle a un comportement organisationnel qui la distingue des autres employés. Les professionnels constituent une organisation dans l'organisation.

Nous avons ainsi passé en revue les caractéristiques des professionnels, abordé le malaise des professionnels et recensé le type d'organisations dans lesquelles les professionnels travaillent et la place qu'ils y occupent. Nous allons maintenant exposer les principaux éléments des systèmes de gestion du rendement de façon à situer la problématique de la présente étude qui porte sur la délicate question de la gestion du rendement d'une main-d'œuvre professionnelle. Nous devons consacrer une partie de notre revue de littérature à la gestion du rendement proprement dite. En effet le cœur de notre problématique est le potentiel de conflit entre la main-d'œuvre professionnelle et la manière de gérer leur rendement. Mais pour établir ce potentiel de conflit il nous faut bien comprendre qui sont les professionnels, d'une part, et comprendre ce qu'est la gestion du rendement : sa finalité et les composantes du processus, d'autre part.

## **1.2 La gestion du rendement**

Nous allons tout d'abord présenter une définition de la gestion du rendement puis nous passerons en revue les différentes composantes de la gestion du rendement et nous finirons par les critères de choix d'une méthode de gestion du rendement.

L'objectif de la présente section est d'exposer les différentes approches, méthodes et modalités de la gestion du rendement de façon, ensuite, à identifier les modalités d'une gestion du rendement adaptée à une main-d'œuvre professionnelle.

### **1.2.1 Définition de la gestion du rendement**

La gestion du rendement est un processus de gestion des ressources humaines. L'objectif de la gestion du rendement est d'améliorer la contribution au travail du personnel (Saint-Onge, Audet, Haines et Petit, 2004). Pour ce faire, le processus de gestion du rendement met en rapport les critères de rendement individuel et les objectifs d'affaires. Les objectifs d'affaires sont traduits en objectifs de rendement individuel.

La gestion du rendement est ainsi un processus stratégique, une source d'avantages et une activité clé de la gestion des ressources humaines. Il implique toutes les activités liées à la planification, au suivi, à l'évaluation, à la reconnaissance et au développement des employés.

Schneier, Beatty et Baird (1986) soulignent l'importance d'aborder la question du rendement comme un ensemble, un processus, et non pas seulement sous l'angle de l'évaluation du rendement. L'efficacité de l'évaluation du rendement dépend de l'efficacité de l'ensemble du processus.

Mise à part pour la partie consacrée à l'évaluation du rendement nous avons eu recours à des ouvrages généraux pour présenter le processus de gestion du rendement. Les raisons de ce choix sont les suivantes : si de nombreux articles et ouvrages spécifiques ont été publiés sur l'évaluation du rendement il nous a été difficile de trouver des ouvrages récents sur le processus de gestion du rendement dans son ensemble. Et les ouvrages de Saint-Onge et al (2004) et Dolan, Saba, Jackson et Schuler (2002) présentent l'intérêt d'être récents et

de présenter les nouveaux outils de gestion du rendement. Par ailleurs, le centre de notre sujet étant la gestion du rendement des professionnels et non le processus de gestion du rendement en général nous ne voulons pas consacrer une place excessive à ce processus dans notre revue de littérature.

### 1.2.2 Le processus de gestion du rendement

Les différentes étapes du processus de gestion du rendement sont :

- la détermination des priorités
- la planification du travail
- le suivi du rendement
- l'évaluation du rendement
- la récompense du rendement

Nous allons maintenant détailler les différentes étapes du processus de gestion du rendement.

- La détermination des priorités

La détermination des priorités permet d'accorder la stratégie d'affaires et la gestion du rendement. Saint-Onge et al. (2004) parlent d'intégration de la vision, des valeurs, de la stratégie d'affaires, des objectifs stratégiques, des facteurs-clés de succès et des mesures de rendement organisationnel et de rendement individuel.

- La planification du travail

Au cours de cette étape, la direction communique des objectifs précis à atteindre pour accomplir la stratégie organisationnelle (la stratégie d'accroissement de la productivité est traduite en objectifs de production à atteindre). Puis le cadre et ses subordonnés s'entendent sur les opérations quotidiennes, les responsabilités de chacun pour réaliser les objectifs.

- Le suivi du rendement

À présent que le travail est planifié, l'employé tente d'atteindre les objectifs fixés et le superviseur joue le rôle de coach ou facilitateur (Saint-Onge et al. 2004).

Les auteurs rappellent l'importance de considérer que le processus de gestion s'inscrit dans un contexte. En effet le rendement des employés est influencé par diverses caractéristiques individuelles (comme les compétences et les efforts), organisationnelles (comme les ressources, le groupe de travail, les équipements, l'organisation du travail et la qualité des biens et services), environnementales (comme l'économie, le secteur d'activité et la concurrence) et de supervision. Pour évaluer un employé il faut tenir compte de ce contexte pour ne pas lui imputer des problèmes de rendement liés à des problèmes sur lesquels il n'a pas de maîtrise.

- L'évaluation du rendement

Nous reprendrons la définition proposée par Dolan, Saba, Jackson et Schuler (2002). L'évaluation du rendement en tant que telle est:

*Un système structuré et formel visant à mesurer, à évaluer et à influencer les caractéristiques, les comportements et les résultats d'un employé occupant un poste donné. Le système d'évaluation du rendement inclut l'examen des niveaux d'absentéisme, de productivité ainsi que les possibilités d'amélioration, (p258).*

Les auteurs ont également indiqué les objectifs de l'évaluation du rendement :

*Les objectifs de l'évaluation du rendement se résument en trois points : aider l'employé à améliorer son rendement, porter un jugement sur les résultats obtenus par l'employé et corriger certains processus de gestion, (p259).*

L'évaluation du rendement comprend les aspects suivants : le formulaire d'évaluation, la méthode d'évaluation, l'entretien d'évaluation et les sources d'évaluation (Saint-Onge et al, 2004, p.329). Nous allons traiter ces aspects un peu plus loin.

- La récompense du rendement

La récompense du rendement est une partie très importante de la gestion du rendement. En effet, les employés de façon générale cherchent à accomplir les activités qui seront évaluées et surtout récompensées (Saint-Onge et al, 2004). La reconnaissance peut se faire sous forme pécuniaire ou non pécuniaire. Saint-Onge et al (2004) donnent trois règles à respecter au moment de récompenser le rendement. La première de ces règles est de récompenser les bonnes choses, les récompenses influencent les comportements des employés, il faut donc veiller à ce que les comportements influencés soient positifs pour l'organisation. La deuxième règle est de choisir la bonne mesure du rendement, il est essentiel que les employés perçoivent le système d'évaluation du rendement comme équitable. Sinon les récompenses n'auront pas de valeur à leurs yeux. La troisième règle est de lier les récompenses au rendement.

Ceci termine notre exposé du processus ou cycle de gestion du rendement. La prochaine sous-section va développer davantage l'étape importante de ce processus qu'est l'évaluation du rendement. En fait elle présentera les principales méthodes d'évaluation.

### 1.2.3 Méthodes d'évaluation

Nous avons présenté chacune des étapes du processus de gestion du rendement, nous allons dans la partie suivante présenter les différentes méthodes d'évaluation du rendement.

- Le formulaire d'évaluation

Dans ce formulaire il faut veiller à évaluer le rendement uniquement et non pas évaluer simultanément le potentiel de l'employé. L'évaluation du rendement porte sur le travail accompli sur une période passée. L'avantage d'utiliser un formulaire d'évaluation est d'uniformiser les critères utilisés pour évaluer les employés (Saint-Onge et al 2004).

- Les critères d'évaluation

Pour qu'un processus d'évaluation du rendement soit efficace, il faut que des critères d'évaluation soient déterminés, ces critères garantissent la fiabilité des évaluations, c'est-à-

dire que les résultats obtenus ne dépendent pas de l'évaluateur, ou du moment de l'évaluation (Dolan et al, 2002). Les critères garantissent également la validité de l'évaluation, un système d'évaluation valide repose sur des critères liés aux exigences du poste. Les critères peuvent être uniques ou multiples, pour être efficaces ils ne doivent laisser de côté aucun aspect du travail (pas de déficience) et être tous reliés au travail (pas de contamination). Enfin des normes de rendement doivent être définies qui permettent de distinguer un bon rendement d'un mauvais rendement.

- Les approches d'évaluation

Dolan et al. (2002) proposent la classification suivante pour les méthodes d'évaluation du rendement :

**Tableau IV - Les méthodes d'évaluation du rendement**

<b>Les approches comparatives et normatives</b>	<b>Les approches comportementales</b>	<b>Les approches axées sur la production</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- la méthode de rangement</li> <li>- la méthode de rangement alternatif</li> <li>- la méthode de comparaison par paires</li> <li>- la méthode de distribution forcée</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- l'évaluation descriptive</li> <li>- l'échelle d'évaluation conventionnelle</li> <li>- la méthode des incidents critiques</li> <li>- le formulaire de choix forcé</li> <li>- les échelles basées sur le comportement (BARS)</li> <li>- les échelles d'observation du comportement (BOS)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- la gestion par objectifs (GPO)</li> <li>- les normes de rendement</li> <li>- les indices directs</li> <li>- les dossiers de réalisation</li> </ul>

Petit et Haines (1994) ont constaté que les trois instruments d'évaluation du rendement les plus utilisés dans les organisations sont la direction par objectifs ou encore gestion par objectifs, les instruments basés sur les caractéristiques et les instruments basés sur les comportements (BARS et BOS).

L'avantage principal de la méthode de direction par objectifs est qu'elle permet la cohésion entre les objectifs individuels et organisationnels. D'après Petit et Haines (1994), les avantages de cette méthode sont sa simplicité et sa flexibilité, ces qualités font qu'elle est bien acceptée par les cadres. De plus la participation de l'employé à la définition des

objectifs à atteindre aide l'évaluateur à jouer un rôle de conseiller. Mais cette méthode a des limites : on ne peut l'utiliser comme méthode exclusive d'évaluation. Petit et Haines (1994) ont souligné quatre limites de cette méthode : un problème de déficience (certaines facettes du travail ne sont pas prises en compte, notamment les facettes qualitatives) ; contamination (cette méthode ne prend pas en compte le fait que les résultats peuvent avoir été influencés par des éléments hors du contrôle de l'employé évalué) ; risque d'effets pervers (voir se développer « une mentalité de «résultats à tout prix », le deuxième effet pervers est la mentalité « chacun pour soi », le troisième effet pervers est une aversion du risque qui encourage une vision à court terme au détriment de l'expansion des affaires) et la quatrième limite est liée à la difficulté de fournir de la rétroaction, surtout si le rendement est insuffisant, cette méthode n'approfondit pas suffisamment les causes d'un bon ou mauvais rendement.

Les instruments basés sur les caractéristiques personnelles , sont des échelles graphiques dans lesquelles, d'après Petit et Haines (1994) :

*L'évaluateur est appelé à juger dans quelle mesure la personne évaluée possède ou non tel trait de personnalité ou telle autre caractéristique personnelle (par exemple loyauté, jugement, initiative, sociabilité), (p.60).*

Ces instruments sont très répandus, ils sont faciles à concevoir, faciles et rapides à utiliser pour le gestionnaire qui doit évaluer. De plus ils peuvent être utilisés pour des employés ayant des tâches différentes, et permettent de comparer les employés entre eux. Mais ils ont des limites importantes : ces instruments mesurent des traits de personnalité, l'évaluation d'un trait de personnalité peut être subjective, des erreurs peuvent survenir, ce qui diminue la validité de l'évaluation. Enfin ces instruments présentent également des difficultés pour la rétroaction : une évaluation basée sur des traits de personnalité peut entraîner des réactions négatives chez l'évalué, de plus cette évaluation n'est pas suffisamment précise et ne permet pas de déterminer des pistes d'amélioration (Petit et Haines 1994).

La méthode des échelles graphiques basées sur des comportements (BARS : «behaviourally anchored rating scale» et BOS : «behaviour observation scale») consiste à faire une liste de critères considérés comme les plus importants pour juger du rendement



d'un employé dans ses tâches. À partir de cette liste de critères et comportements, une échelle d'évaluation est composée, cette échelle permet au superviseur de mesurer le rendement de son subordonné. Les avantages de cette méthode sont de réduire les risques d'erreurs d'évaluation, et de faciliter la rétroaction car la liste des comportements permet à l'employé de savoir en quoi consiste un rendement excellent.

Jacobs, Kafry et Zedeck (1980) ont comparé la méthode BARS à d'autres méthodes classiques d'évaluation du rendement. Leurs résultats montrent que la méthode BARS répond très bien aux besoins organisationnels par rapport à l'évaluation du rendement (actions disciplinaires, promotion, développement individuel et organisationnel) et au besoin de l'employé évalué de recevoir de la rétroaction sur son rendement. C'est un outil pratique, qui fait appel à des données observables et reliées à l'emploi. Mais il a les mêmes fragilités sur le plan quantitatif que les autres méthodes d'évaluation du rendement. C'est-à-dire des problèmes de fiabilité, de capacité de discriminer entre bon et mauvais rendement et des problèmes d'exactitude.

Enfin nous allons présenter les dossiers de réalisations. Ce mode d'évaluation du rendement est mentionné par Dolan et al (2002). Cette approche est nouvelle et destinée aux professionnels, « l'approche du dossier de réalisations permet aux professionnels de décrire leurs réalisations en fonction des dimensions appropriées à leur poste de travail. », (p.283). Le superviseur vérifie par la suite l'exactitude du dossier et fait évaluer sa teneur par des experts. Cette méthode s'adapte aux professionnels pour lesquels il est difficile d'établir des normes de rendement.

- Les critères de choix d'une méthode d'évaluation

Les méthodes d'évaluation sont variées, chaque méthode a des avantages et des inconvénients, comment choisir la méthode la plus adaptée ?

Atwater, Waldman et Brett (2002) résument ainsi les conséquences d'une méthode d'évaluation non adaptée : effort réduit, baisse de la satisfaction envers les évaluateurs, diminution de l'appréciation par le subordonné du superviseur qui l'a mal évalué, réaction

négative du superviseur mal évalué par ses subordonnés qui peut baisser leurs évaluations. Il en résulte une baisse de l'engagement organisationnel. Il est donc essentiel d'adapter l'évaluation du rendement au contexte de cette évaluation.

La difficulté de l'évaluation du rendement est qu'elle doit concilier les besoins organisationnels et les besoins individuels, elle est potentiellement conflictuelle (Jacobs, Kafry et Zedeck, 1980). L'organisation doit contrôler le rendement de ses employés, les développer et pouvoir prendre des décisions administratives. L'employé de son côté attend de la rétroaction sur son rendement, veut être évalué justement, et recevoir de la formation.

Le choix d'une méthode de gestion du rendement doit prendre plusieurs éléments en considération. Lee (1985) met en avant l'importance d'aligner le type de tâches effectuées, le processus d'évaluation et la formation de l'évaluateur.

Mohrman, Resnick-West et Lawler (1989) de leur côté soulignent l'importance d'aligner l'évaluation du rendement et les réalités organisationnelles. L'évaluation du rendement est un système qui doit tenir compte des orientations stratégiques de l'organisation et incorporer les besoins des employés. Si ces deux éléments ne sont pas réunis, le système d'évaluation du rendement ne sera ni pertinent pour les besoins organisationnels ni utile aux employés. Le système d'évaluation du rendement doit également correspondre aux réalités politique, sociale, psychologique, et d'affaires de l'organisation.

Parmi les réalités organisationnelles à prendre en considération au moment de choisir et concevoir une méthode d'évaluation du rendement, il y a l'attitude de la personne évaluée par rapport aux évaluations : Atwater et al (2002) dans leur revue de littérature notent que deux approches ont été identifiées par Dweck (1986), et Dweck et Legget (1988) : une approche d'apprentissage, et une approche de rendement. Les individus qui ont une approche de rendement recherchent le jugement positif et évitent le jugement négatif. Tandis que les individus ayant une approche d'apprentissage voient dans le feedback négatif une information utile et une occasion d'apprendre. L'orientation de la personne évaluée par rapport à l'évaluation du rendement doit donc être prise en compte car elle influencera la façon dont le feedback négatif est reçu.

#### 1.2.4 L'entretien d'évaluation du rendement

Un autre élément significatif d'un système d'évaluation du rendement est l'entrevue d'évaluation. Dolan et al. (2002) distinguent quatre catégories d'entrevues : l'entrevue d'information et de persuasion, ou entrevue directive, l'entrevue d'information et d'écoute, l'entrevue de résolution de problèmes, l'entrevue mixte qui combine les particularités de l'entrevue d'information et de persuasion et de l'entrevue de résolution de problèmes.

Enfin on distingue deux types de rétroaction : la rétroaction positive et la rétroaction négative.

#### 1.2.5 Les sources d'évaluation du rendement

Les principales sources d'information permettant l'évaluation du rendement sont : les supérieurs, les pairs, les subordonnés, l'auto-évaluation, la clientèle, enfin il y a l'évaluation multisources, qui combine plusieurs de ces sources. Chacune de ces sources d'information a des avantages et des inconvénients.

L'évaluation par le supérieur présente l'avantage que le supérieur possède une très bonne connaissance du travail de son subordonné et qu'il est la personne la plus en mesure d'apprécier la qualité du rendement de celui-ci, Dolan et al (2002, p262).

L'évaluation par les pairs est une bonne source d'information lorsque les supérieurs ont difficilement accès à certains aspects du travail de leur subordonné, cependant cette source d'évaluation suppose qu'il n'y ait pas trop de concurrence entre les employés, et que le style de gestion soit participatif.

L'évaluation par les subordonnés est très utile pour faire connaître aux superviseurs et aux gestionnaires la perception que leurs subordonnés ont d'eux. Mais la peur de représailles peut pousser les subordonnés à surévaluer leur supérieur. L'évaluation par la clientèle permet de connaître la satisfaction des clients de l'employé, mais les clients manquent d'informations concernant les tâches pour juger le rendement.

Enfin il y a la rétroaction multisource ou 360 degrés, cette méthode a principalement été développée pour les gestionnaires. Elle consiste à diversifier les sources d'information concernant le rendement du gestionnaire évalué. Les sources sont : le superviseur du gestionnaire, ses subordonnés, les clients si cela s'applique aux tâches, et l'auto évaluation.

#### 1.2.6 Synthèse

Cette section présentait les différentes approches, méthodes et modalités de la gestion du rendement. Même si l'exposé est relativement synthétique, il illustre qu'il y a plus d'une façon de gérer le rendement et, selon une approche stratégique en gestion des ressources humaines (Guérin et Wils, 1990), il appartient à chaque entreprise de faire les bons choix parmi ces options en fonction de leur stratégie d'affaires, des menaces et opportunités de l'environnement externe et des forces et faiblesses qui caractérisent l'environnement interne. Dans cette perspective de contingence, la présente étude porte un regard sur l'adaptation de la gestion du rendement au contexte particulier de la gestion d'une main-d'œuvre professionnelle.

### 1.3 La gestion du rendement des professionnels

Nous avons vu que les professionnels ont des caractéristiques qui les distinguent et leurs valeurs peuvent entrer en conflit avec les valeurs managériales. Nous avons également fait un recensement des principaux éléments des systèmes de gestion du rendement décrits dans la littérature. Nous avons soulevé l'importance de faire correspondre la gestion du rendement aux caractéristiques des employés et des tâches qu'ils accomplissent. Nous allons maintenant recenser les écrits sur la gestion des professionnels dans les organisations, pour ensuite traiter du particulier de la gestion du rendement des professionnels.

#### 1.3.1 La gestion des professionnels

Compte tenu des caractéristiques des professionnels et du type de tâches qu'ils accomplissent, quelle est la gestion qui leur est adaptée ? Marcus (1985) avance que le déclin de l'autonomie des professionnels peut conduire au « taylorisme du col blanc »

(*white collar taylorism*). Le « taylorisme du col blanc » nuit autant au professionnel qu'à l'organisation. Le professionnel parce qu'il se détourne d'une de ses caractéristiques professionnelles principales : sa créativité, sa capacité de penser en dehors de ce qui est établi, Marcus (1985) emploie l'expression « *outside of the box* ». Le « taylorisme du col blanc » nuit également à l'organisation parce qu'elle emploie les professionnels pour leurs caractéristiques, or si les professionnels vivent un malaise dans l'organisation, ils risquent de la quitter. Les professionnels dans les situations qui portent atteinte à leur autonomie peuvent également adopter des mécanismes d'adaptation et de protection, des « *coping mechanisms* » (p. 317). Ces mécanismes sont :

- la loyauté ou conformité excessive : ce mécanisme consiste à adopter des pratiques contestables et des règles de décisions simplifiées. Cependant il est motivé par une loyauté excessive proche de la déviance.
- la fuite : ce mécanisme consiste dans le « *whistle-blowing* », c'est-à-dire que le professionnel prend le rôle de dénonciateur des failles organisationnelles et se met en retrait. Ceux qui battent en retraite ne sont loyaux ni à leur organisation ni à leur profession. Une situation de stress intense peut les démoraliser. Ils n'ont plus la volonté de mettre à jour leurs connaissances et deviennent de simples receveurs de chèques de paye.
- la voix : mécanisme caractéristique des réformateurs qui continuent à assumer leurs responsabilités, tout en ayant une conscience douloureuse des déficiences du système.

Parmi ces mécanismes d'adaptation et de protection certains sont déviants et la loyauté comme la mise en retrait sont des déviances. La loyauté parce que le professionnel, pour s'adapter au manque d'autonomie, adopte des comportements non-professionnels. La mise en retrait parce qu'il est l'exemple typique du taylorisme du col blanc : accomplir ses tâches et attendre son chèque de paye.

Le manque d'autonomie n'entraîne pas systématiquement la même réponse de la part du professionnel mais chacune des réponses fait perdre à l'organisation une partie du

potentiel du professionnel. Il est donc préférable que les gestionnaires tentent d'associer les exigences de résultats organisationnelles et le besoin d'autonomie des professionnels. Cependant tous les professionnels salariés n'adopteront pas des mécanismes d'adaptation déviants.

Raelin (1994) confirme le risque de déviance des professionnels en cas de conflit avec les gestionnaires. Les professionnels salariés, lorsqu'ils sont face à un conflit résultant de leur rôle à la fois de professionnel et de salarié, peuvent faire preuve de déviances organisationnelles, déviances qui peuvent être nuisibles à l'individu comme à l'organisation.

Cependant Raelin (1994) soutient que certains facteurs organisationnels peuvent modérer le conflit entre les gestionnaires et les professionnels et conduire à des adaptations non déviantes. Les organisations qui comptent une forte proportion de professionnels parmi les employés, telles que les universités, les cabinets juridiques, d'architectes ou de comptables ont des structures moins rigides, moins bureaucratiques, elles accordent plus d'autonomie aux professionnels et diminuent ainsi les risques de conflit et d'adaptation déviantes.

Von Glinow (1988) recommande aux managers de ne surtout pas dévaloriser les valeurs du professionnel. Ces valeurs influencent tous les aspects de leur comportement, et les valeurs professionnelles de loyauté, de dévouement et de productivité sont importantes pour l'organisation employeuse. Les tensions doivent être surmontées car deux risques se posent : celui de l'aliénation du professionnel, et celui de la contestation par le professionnel des objectifs organisationnels. Les managers doivent accepter qu'un peu de contestation est naturelle, chercher à comprendre la nature de cette contestation et en tirer un profit mutuel, mais en aucun cas les valeurs professionnelles ne doivent nuire aux objectifs organisationnels. Les managers doivent apprendre quand et où les valeurs professionnelles doivent prendre précedence sur les règles organisationnelles, et inversement quand ces valeurs doivent céder la place aux contrôles organisationnels. En fait il s'agit d'un partage de responsabilité entre managers et professionnels. Le fait d'accorder de l'autonomie stratégique ou de l'autonomie opérationnelle dépend de la nature des tâches.

Guérin et al (1997) notent que :

*Le conflit n'est peut-être pas aussi inévitable que le laisserait croire le modèle de confrontation des attentes professionnelles et des exigences professionnelles. Les modèles ou institutions que constituent la profession et l'organisation, s'influencent mutuellement et l'on voit apparaître de nouvelles formes de professionnalisme plus sensibles aux exigences organisationnelles et de nouveaux modes d'organisation qui tiennent compte des besoins professionnels. Profession et bureaucratie ne s'opposent pas toujours comme deux univers antagonistes (Maurice, 1972) ou comme le dit Wilensky (1964) : « The culture of bureaucracy invades the professions, the culture of professionalism invades organizations. ». Des mécanismes d'adaptation se mettent en place de part et d'autre, (p. 260)*

En fait les organisations qui entraînent des comportements d'adaptation de la part des professionnels se sont elles-mêmes adaptées aux caractéristiques de ces derniers.

L'adaptation de l'organisation aux professionnels n'est cependant pas sans risque. Hall (1985) met en garde les organisations, en effet, si les employés professionnels sont encouragés à être actifs professionnellement, ils peuvent avoir des souhaits incompatibles avec ceux des gestionnaires. Les employés professionnels pourraient finir par remettre en question les normes organisationnelles.

L'adaptation des organisations aux caractéristiques des professionnels doit avoir pour effet d'augmenter l'implication des professionnels. C'est dans ce but que Guérin et al (1997) ont développé un modèle idéal de gestion des professionnels, que nous allons présenter.

### 1.3.2 Le modèle idéal de gestion des professionnels

À l'origine de ce modèle idéal de gestion des professionnels est l'idée des auteurs que :

*On pourrait gérer le conflit entre gestionnaires et professionnels par la mise en place de diverses pratiques innovatrices de gestion des ressources humaines. Il s'agirait en fait de créer une « culture de troisième type », c'est-à-dire une nouvelle forme de pensée où l'intégrité professionnelle et les finalités organisationnelles seraient maintenues et valorisées, (p.343)*

Guérin et al (1997) se sont inspirés du modèle de « high involvement management » de Lawler (1986) pour leur modèle de gestion des professionnels. Le modèle qu'ils proposent est un ensemble de bonnes pratiques, adaptées aux professionnels.

Ces pratiques sont réunies en grappes de pratiques. Leur efficacité a été testée par Guérin et al (1997) qui ont montré que les pratiques du modèle idéal de gestion des professionnels sont efficaces pour réduire le malaise et les insatisfactions des professionnels.

Ces grappes sont :

- Participation à l'organisation du travail : notamment participation au choix des objectifs de travail ; participation à la répartition de la charge de travail ; participation au choix des équipements nécessaires au travail ;
- Enrichissement et valorisation de la compétence par le travail : notamment avoir des responsabilités liées à la compétence, donner des nouveaux rôles et de l'autonomie liée à la compétence ;
- Communication : consultations sur les nouvelles orientations de l'organisation ; réunions d'information périodiques avec les cadres intermédiaires ;
- Formation : encouragement de l'auto-formation ;
- Valorisation professionnelle : envoyer les professionnels en représentation de l'organisation à des activités externes ;
- Éthique et respect des droits : reconnaissance par l'organisation du code d'éthique de l'association ou du syndicat professionnel ; pas de code d'éthique organisationnel précisant les sanctions ; interpellation libre des cadres ;
- Signature du travail par les professionnels ;
- Pas de sous-traitance ;
- Intégration des nouveaux employés : communiquer des informations réalistes aux postulants d'un emploi ;
- Amélioration de la dotation : avoir une politique de mobilité interne, possibilité de refuser sans préjudice une affectation ;
- Organisation collective du travail ;
- Participation à la gestion des ressources humaines ;



- Appréciation du supérieur : le supérieur donne de la rétroaction sur le rendement ;
- Possibilité de temps partiel, (p.344).

Lemire et Guérin (1997) ont mené une étude sur la perception du modèle idéal de gestion des professionnels et son niveau d'implantation dans les organisations canadiennes. Ils sont parvenus à la conclusion que toutes les aspirations professionnelles ne peuvent être satisfaites dans les organisations aujourd'hui. Pour que toutes ces aspirations soient satisfaites il faudrait de profonds changements dans les organisations. Les auteurs dans la conclusion de leur étude affirment que :

*Selon les gestionnaires rencontrés, trois barrières devront être levées si l'on veut gérer plus efficacement la main d'œuvre professionnelle. D'abord la gestion centralisée devra faire place à une gestion participative et mobilisante qui fera appel à l'expertise de tous dans la prise de décision. Deuxièmement, le style de gestion du supérieur, qui est souvent variable d'un département à l'autre devra être uniformisé. Troisièmement, les systèmes de gestion des ressources humaines se caractérisent par un faible niveau d'engagement envers les professionnels, en ce sens qu'ils n'améliorent pas en général leur capacité d'emploi (p.357)*

Les pratiques recommandées par Lemire et Guérin (1997) sont acceptées et appliquées en partie par les organisations, et nous constatons que dans leur modèle idéal de gestion des professionnels, les auteurs ont fait peu de recommandations spécifiques à la gestion du rendement des professionnels. La question de la gestion du rendement des professionnels est donc pertinente.

### 1.3.3 La gestion du rendement des professionnels

Nous l'avons vu précédemment, les organisations et les professionnels pour résoudre le malaise professionnel et les risques de conflit gestionnaires-professionnels, s'adaptent mutuellement.

La gestion du rendement des professionnels cependant, pose des défis particuliers. Nous choisissons d'étudier la gestion du rendement des professionnels et non simplement l'évaluation du rendement. Ce choix est motivé par plusieurs raisons : l'évaluation du rendement n'est qu'une partie du processus de gestion du rendement, et ses caractéristiques

et son efficacité dépendent de l'ensemble du processus. La deuxième raison est que les études empiriques récentes sur les pratiques de gestion des professionnels, telles que l'étude de Guérin et al. (1997) portant sur les facteurs individuels et organisationnels dans la variation du malaise professionnel, l'étude de Lemire et Guérin (1997) sur la perception du modèle idéal de gestion des professionnels ou encore l'étude de Carrière (1998) sur le phénomène de la démobilitation des jeunes diplômés ont laissé de côté la gestion du rendement des professionnels. Enfin nous avons à notre disposition de nombreuses recommandations traitant des différentes parties du processus de gestion du rendement des professionnels. L'état d'avancement actuel de la recherche sur la gestion du rendement des professionnels nous fait donc conclure qu'il est plus intéressant d'étudier le processus dans son ensemble.

Nous proposons une série de tableaux dans lesquels nous faisons correspondre les différentes étapes du processus de gestion du rendement et les caractéristiques des professionnels et points de tension qui peuvent créer un conflit.

**Tableau V - Détermination des priorités**

Processus de gestion du rendement	Caractéristiques des professionnels	Points de tension
Détermination des priorités	<ul style="list-style-type: none"> <li>- autonomie, sentiment que le professionnel devrait et est capable de prendre des décisions sans pressions externes</li> <li>- mépris des procédures organisationnelles</li> <li>- grande loyauté envers la profession</li> <li>- sentiment d'appartenance au domaine de spécialisation</li> <li>- volonté de participer aux prises de décision organisationnelles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- nature des tâches : les professionnels estiment que leurs compétences ne sont pas pleinement utilisées par les gestionnaires</li> <li>- participation : les professionnels veulent être considérés comme des partenaires dans l'organisation</li> <li>- éthique : les professionnels tiennent à ce que les préoccupations sociales et morales soient prises en considération</li> </ul>

La détermination des priorités peut être une occasion de conflits, les professionnels revendiquent leur autonomie, veulent prendre leurs propres décisions, la détermination des priorités organisationnelles peut donc être vécue par le professionnel comme une atteinte à

son autonomie. Les professionnels ne se préoccupent pas des procédures organisationnelles, la procédure de détermination des priorités est à leurs yeux une lourdeur organisationnelle à moins qu'ils y soient associés. Dans la détermination des priorités il faut aussi veiller à ne pas aller à l'encontre de la loyauté professionnelle (choisir des objectifs qui ne vont pas à l'encontre du code d'éthique du professionnel), et veiller à utiliser pleinement le potentiel des professionnels.

**Tableau VI - Planification du travail**

Processus de gestion du rendement	Caractéristiques des professionnels	Points de tension
<b>Planification du travail</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- plus d'importance accordée à l'autonomie opérationnelle qu'à l'autonomie stratégique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- contrôle : les professionnels veulent décider eux-mêmes comment faire leur travail</li> <li>- conditions de travail : les professionnels veulent avoir des conditions de travail propices au travail professionnel</li> </ul>

Dans la planification stratégique il est important de prendre en compte l'importance que les professionnels accordent à leur autonomie opérationnelle : s'ils peuvent accepter que leurs mandats leurs soient attribués, ils tiennent à les mener à bien de façon autonome, à choisir les équipements qui leur sont nécessaires et à bénéficier de bonnes conditions de travail.

**Tableau VII - Suivi du rendement**

Processus de gestion du rendement	Caractéristiques des professionnels	Points de tension
<b>Suivi du rendement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- recherche de rétroaction de son supérieur</li> <li>- recherche de rétroaction de ses pairs : les collègues professionnels sont les mieux placés pour juger de leur rendement</li> <li>- utilisation de l'organisation professionnelle comme référence principale : les collègues servent de sources d'idées et de jugement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- style de gestion du supérieur : les professionnels veulent avoir un supérieur qui donne du soutien</li> </ul>

Pour le suivi du rendement, les professionnels ont besoin de se sentir soutenus par leurs supérieurs, ils attendent de ce supérieur de la rétroaction sur son travail, ils attendent également de la rétroaction de leurs pairs.

**Tableau VIII - Évaluation du rendement**

Processus de gestion du rendement	Caractéristiques des professionnels	Points de tension
Évaluation du rendement		
Type de formulaire		
Critères	<ul style="list-style-type: none"> <li>- créativité</li> <li>- mépris des procédures organisationnelles</li> <li>- importance excessive accordée aux normes professionnelles d'évaluation</li> <li>- expertise dans un domaine abstrait</li> <li>- créativité : capacité d'apporter de nouvelles idées, très difficile à mesurer</li> </ul>	
Approche	<ul style="list-style-type: none"> <li>- créativité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- développement : les professionnels veulent bénéficier de possibilités d'apprendre</li> </ul>
Entretien	<ul style="list-style-type: none"> <li>- mépris des procédures organisationnelles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- style de gestion du supérieur : les professionnels veulent avoir un supérieur qui donne du soutien</li> </ul>
Sources	<ul style="list-style-type: none"> <li>- reconnaissance de la compétence, de l'autorité technique et scientifique et non de l'autorité hiérarchique</li> <li>- utilisation de l'organisation professionnelle comme référence principale : les collègues servent de sources d'idées et de jugement</li> <li>- recherche de rétroaction de son supérieur</li> <li>- recherche de rétroaction par ses pairs : les collègues professionnels sont les mieux placés pour juger de leur rendement</li> </ul>	

Au niveau de l'évaluation du rendement, le choix du type de formulaire doit prendre en considération le fait que le rendement des professionnels consiste principalement en leur créativité, qui est difficile à mesurer. Et il ne faut pas oublier que les professionnels ne sont pas procéduriers. Les critères d'évaluation devront être des critères professionnels pour être valides. L'approche d'évaluation doit répondre au besoin de développement des professionnels. L'entretien d'évaluation ne peut être autoritaire car les professionnels veulent être considérés comme des partenaires dans l'organisation. Enfin les sources d'évaluation doivent inclure ceux que les professionnels reconnaissent comme des sources fiables : des pairs, un supérieur qui a des compétences dans leur domaine.

Pour finir cette série de tableaux, nous abordons la question de la récompense du rendement : les récompenses destinées aux professionnels doivent répondre à la recherche de pouvoir professionnel, les récompenses doivent être valorisantes c'est-à-dire mettre en avant l'importance du travail professionnel, contribuer au développement des professionnels et leur permettre de poursuivre dans leur profession.

**Tableau IX - Récompense du rendement**

<b>Processus de gestion du rendement</b>	<b>Caractéristiques des professionnels</b>	<b>Points de tension</b>
<b>Récompense du rendement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- recherche de pouvoir professionnel</li> <li>- grande loyauté envers la profession</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- développement : les professionnels veulent bénéficier de possibilités d'apprendre</li> <li>- statut et reconnaissance : les professionnels veulent voir l'organisation reconnaître l'importance du travail professionnel</li> </ul>

Nous le voyons les caractéristiques des professionnels et le malaise des professionnels font que la gestion du rendement des professionnels pour ne pas être source de conflits doit être adaptée et sortir des méthodes traditionnelles.

Von Glinow (1989) avance qu'il est extrêmement difficile de satisfaire les employés professionnels, parce que leurs attentes en matière de gestion du rendement sont très

différentes des attentes des autres employés. Von Glinow (1988) qualifie les méthodes conventionnelles d'évaluation du rendement de contre-productives quand il s'agit de gérer le rendement des professionnels. Les professionnels préfèrent les standards professionnels aux critères organisationnels qu'ils perçoivent comme arbitraires. Par ailleurs, le dévouement professionnel ne doit pas être dévalorisé ou pire, sanctionné, mais canalisé au profit des objectifs organisationnels.

Dans leur revue de littérature Guérin et al (1997) constatent que les professionnels, lorsqu'ils sont forts et nombreux :

*font évoluer la structure organisationnelle sous une forme plus adaptée à leurs besoins. Les standards, au lieu d'être une création interne de la technostucture, sont élaborés pour un large part en dehors de la structure, par exemple dans les universités où sont formés les professionnels ou dans les associations professionnelles dont ils sont membres. À l'autorité de position se substitue l'autorité de compétence qui favorise beaucoup plus le professionnel. En évoluant vers cette forme « professionnelle », la structure organisationnelle répond aux besoins d'autonomie, de développement, d'identification, de relation directe avec le client, de pouvoir des professionnels et par le fait même favorise la résorption du conflit bureaucrate-professionnel, (p.262)*

Cette adaptation se traduit au niveau de la gestion du rendement, plusieurs auteurs ont identifié des pratiques plus adéquates pour les professionnels. Von Glinow (1989) avance que les professionnels apprécient que leur supérieur manifeste de l'intérêt pour leur carrière : élaboration des moyens de formation, discussion de carrière, mentorat.

Von Glinow (1988) affirme qu'il est naïf de croire qu'un système de récompense va fonctionner pour tous. Les gens en général et les professionnels en particulier répondent à différentes récompenses et primes. Pour motiver les employés professionnels il est important d'avoir deux échelles de promotion dans l'organisation : une échelle managériale et une échelle professionnelle. En effet pour un professionnel se voir offrir une promotion managériale en récompense de son rendement est démotivant, le professionnel peut le vivre comme une rétrogradation.

Les récompenses les plus appréciées par les professionnels sont :

- récompenses professionnelles
  - Opportunité de travailler avec des professionnels de haut niveau
  - Liberté de prendre la plupart de vos propres décisions de travail
  - Environnement de travail intellectuellement stimulant
  - Ne pas travailler pour répéter hier mais pour travailler sur demain
  - Avoir un impact sur la législation nationale
  
- récompenses dans le contenu du travail
  - Atmosphère productive
  - Heures de travail flexibles
  - Stabilité de projet à long terme
  - Opportunités d'apporter des solutions à des besoins humains importants
  - Diversité dans les affaires, créatrice de nouvelles opportunités
  - Projets patriotiques
  - Projets de nature altruiste
  
- récompenses dans la carrière
  - Travailler pour une compagnie à la pointe, à l'avant-garde
  - Opportunités diverses pour le développement et l'avancement personnel
  - Opportunité de participer au succès de la compagnie
  - Opportunités de carrières qui permettent de se démarquer de la masse
  - Possibilité d'aller sur le plancher pour les projets importants
  - Opportunités de s'exprimer
  - Être capable de jouer un rôle dans l'avenir de la compagnie
  
- récompenses dans le statut social et le prestige
  - Beau lieu de travail
  - Management portes ouvertes
  - Infrastructures de loisirs

- récompenses financières

Révisions salariales biannuelles

Compensation pour congé non pris

Bonus (p.76)

La liste va en ordre décroissant d'importance pour les professionnels : on remarque que les récompenses traditionnelles monétaires ou non monétaires ne sont pas les récompenses qui comptent le plus pour les professionnels.

Von Glinow (1988) propose aussi un tableau faisant correspondre caractéristiques des professionnels et motivations organisationnelles. Par motivations organisationnelles, nous entendons les récompenses que l'organisation peut donner aux professionnels.

**Tableau X - Caractéristiques des professionnels et motivations organisationnelles**

<b>Caractéristiques des professionnels</b>	<b>Motivations organisationnelles</b>
<b>Expertise</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- faire en sorte que le professionnel puisse maintenir et développer ses compétences professionnelles pour éviter l'obsolescence</li> <li>- qualité des installations (espace, vie privée, équipement) et des services de support</li> <li>- congés, séminaires, formation, congés sabbatiques</li> <li>- conseil en développement</li> </ul>
<b>Règles éthiques</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- réduire les demandes conflictuelles des collègues, supérieurs et clients</li> <li>- permettre l'échange d'information avec des référents extérieurs (publications)</li> <li>- donner de la reconnaissance pour les contributions techniques/scientifiques</li> </ul>
<b>Maintien collégial des standards de rendement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- évaluation par les pairs</li> <li>- évaluation de groupe</li> <li>- établissement de critères d'évaluation appropriés</li> </ul>
<b>Autonomie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- réduire les normes de réseau pour les professionnels</li> <li>- structures protectrices (liaisons professionnelles)</li> <li>- usage des fonds et du temps pour des objectifs personnels</li> <li>- faire travailler en unités indépendantes pour faciliter la créativité et l'innovation</li> <li>- liberté de sélectionner les tâches et les projets et de mettre en œuvre leurs idées, heures de travail flexibles</li> <li>- supprimer les contrôles serrés des superviseurs</li> <li>- délégation de l'autorité dans les prises de décision</li> </ul>
<b>Dévouement professionnel</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- échelle hiérarchique professionnelle pour permettre au professionnel de rester dans son domaine</li> <li>- développement de carrière</li> </ul>
<b>Référents externes et identification</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- encourager la participation à des réunions professionnelles et aux présentations de recherche</li> <li>- publier, laisser les droits d'auteurs au professionnel</li> </ul>



Raelin (1986) a constaté que les professionnels veulent recevoir de la rétroaction sur leur rendement, sur leur contribution à l'atteinte des objectifs organisationnels. Ce constat a également été fait par Seiler (1970) qui affirme que les professionnels veulent développer et utiliser leurs compétences. Les professionnels ont donc une approche d'apprentissage (*learning-orientation*) par rapport à l'évaluation du rendement, (Dweck, 1986).

Dans leur étude réalisée en 1997, Guérin et al ont recensé les conseils concernant la gestion du rendement des professionnels prodigués par d'autres chercheurs. Raelin (1986) « encourage les gestionnaires à s'entendre avec les professionnels sur les objectifs de travail, à effectuer des contrôles légers sur la progression du travail et à mesurer scrupuleusement les résultats obtenus ». Raelin (1984) affirme également que « le contrôle par les pairs, lorsqu'il est possible s'harmonise bien avec les valeurs professionnelles et par le fait même réduit le malaise. ».

McDonough et Kinnunen (1984) « confirment que dans la gestion de projet, les contrôles informels sont plus efficaces que les contrôles formels ».

Saint-Onge et al. (2004) ont recommandé d'avoir recours aux traits de personnalité pour évaluer le rendement de la main-d'œuvre professionnelle. En général, il est préférable d'éviter les traits de personnalité pour évaluer le rendement, mais dans le cas des professionnels on évalue leur créativité et la créativité est un trait de personnalité.

Enfin, Von Glinow (1989) a constaté que parfois les organisations ont adopté des récompenses professionnelles du rendement. Ces récompenses professionnelles peuvent être des équipements, plus d'espace pour le travail, des opportunités de développement professionnel, du temps de libre, plus de liberté par rapport aux règles organisationnelles. Von Glinow (1989) recommande qu'un système de gestion du rendement des professionnels ait les caractéristiques suivantes : flexibilité, fonction directive et motivationnelle, possibilité d'évaluer un travail en cours, rétroaction utile (i.e, qui provient d'une source crédible, est spécifique et consistante avec le travail du professionnel) et évaluateurs multiples (notamment les pairs).

Il est donc clair que la gestion du rendement des professionnels exige une toute autre approche.

#### **1.4 Problématique et questions de recherche**

Nous l'avons vu, les professionnels ont des caractéristiques qui leur sont propres. Ces caractéristiques sont à l'origine de leur malaise lorsqu'ils sont salariés dans une organisation. Ce malaise vient principalement des divergences entre la culture professionnelle et la culture managériale. Cependant ce malaise peut être diminué par des pratiques adéquates, notamment par la mise en place d'un modèle idéal de gestion des professionnels proposé par Guérin et al (1997).

Par la suite nous avons vu en quoi consiste un système de gestion du rendement et les éléments qui doivent être pris en compte lors de son élaboration. Le système de gestion du rendement doit, d'une part, répondre aux besoins organisationnels de rendement et de prise de décisions administratives et, d'autre part, répondre aux attentes des employés évalués, soit, recevoir de la rétroaction sur leur rendement, définir des plans de formation et amélioration, bénéficier d'une évaluation juste (Jacobs et al 1980). Et ce système de gestion du rendement doit être congruent avec les réalités organisationnelles (Mohrman et al 1989). Le système de gestion du rendement doit aussi être adapté aux types de tâches et au type d'employé évalué (Lee, 1985).

À partir des caractéristiques des professionnels que nous avons dégagées et des méthodes de gestion du rendement que nous avons présentées, la problématique de notre recherche est la suivante : les caractéristiques des professionnels et la gestion du rendement traditionnelle ne semblent pas compatibles. En effet, la gestion du rendement est un mécanisme de contrôle, or les professionnels accordent beaucoup d'importance au respect de leur autonomie (Hall 1985 ; Raelin 1985) et ne reconnaissent pas nécessairement l'autorité hiérarchique (Lemire et Guérin, 1997). Par ailleurs pour évaluer le rendement, les méthodes traditionnelles définissent des standards, des normes de rendement. Or les professionnels sont des créatifs et les organisations les emploient pour cette créativité, mais la créativité est difficile à définir et mesurer (Lemire et Guérin, 1997). La gestion du

rendement a pour objet d'évaluer le rendement et de permettre des décisions administratives justes, mais les professionnels n'ont pas d'aspirations de carrière dans l'organisation, ils ont une loyauté professionnelle (Gerpott et Domsh 1985 ; Lemire et Guérin 1997) et préfèrent la reconnaissance de leurs pairs à la reconnaissance organisationnelle (Hall 1985).

Cependant, les professionnels attendent de leur organisation de la rétroaction sur leur rendement et ils sont plus attachés à l'autonomie opérationnelle qu'à l'autonomie stratégique (Baylin, 1985). Des pratiques adéquates permettent de gérer les spécificités des professionnels (Carrière, 1998). Ces pratiques sont essentielles pour les organisations car les professionnels y occupent une place critique pour la réussite des objectifs organisationnels (Mintzberg, 1984).

Les organisations se sont déjà en partie adaptées aux besoins de la main-d'œuvre professionnelle (Guérin et al 1997) et le modèle idéal de gestion des professionnels est déjà en partie accepté et mis en pratique (Lemire et Guérin, 1997) mais la question de la gestion du rendement des professionnels est une partie encore peu étudiée empiriquement. Nous nous interrogeons présentement sur la façon dont les organisations gèrent le rendement de leurs professionnels et si cette gestion est adaptée aux besoins des professionnels. La littérature, à cet égard, offre des pistes de réponses, mais de nature trop générales et peu basées sur une analyse empirique approfondie de la réalité.

Les questions de recherche qui découlent de cette problématique et qui guideront notre démarche de recherche sont donc :

- **Les politiques et pratiques de gestion du rendement des organisations sont-elles adaptées aux caractéristiques des professionnels ?**
- **Quelles sont les approches et méthodes particulières de gestion du rendement adaptées aux caractéristiques des professionnels ?**

## **CHAPITRE 2 : MODÈLE DE RECHERCHE ET PROPOSITION**

Nous avons terminé notre revue de littérature et expliqué la problématique de notre recherche. Nous allons maintenant exposer le modèle de recherche qui a guidé notre étude et notre proposition de recherche. Avant de présenter le modèle de recherche, nous proposons un modèle prescrit. Ce modèle prescrit a été développé sur la base de notre recension des écrits ; en particulier les écrits qui, sur la base de recherches empiriques, prescrivent des modèles de gestion d'employés professionnels ; il propose aussi des recommandations sur la base des caractéristiques des professionnels, du malaise professionnel et du modèle idéal de gestion des professionnels. Cette construction résultera en un modèle prescrit de gestion du rendement d'une main-d'œuvre professionnelle. Ensuite, dans le prochain chapitre, nous décrirons comment, par une approche qualitative, ce modèle a été mis à l'épreuve dans la réalité.

Nous allons commencer par aborder la question de la gestion du rendement des professionnels sous différents angles. Ceci afin de converger vers le modèle prescrit. Nous commencerons par l'angle des caractéristiques professionnels, suivi de celui du malaise professionnel, ensuite nous utiliserons le modèle-idéal de gestion des professionnels. Pour chacun de ces angles nous proposerons des pratiques de gestion du rendement adaptées. Puis nous recenserons les pratiques de gestion du rendement recommandées dans la littérature et constaterons que ces pratiques de la littérature sont similaires à celles proposées dans nos tableaux précédents. Les recommandations de la littérature soutiennent donc les pratiques que nous proposons. Pour finir nous présentons un modèle prescrit qui donne des recommandations générales pour le processus de gestion du rendement des professionnels et fait correspondre aux différentes étapes du processus des pratiques recommandées. Notre lecteur constatera que notre modèle prescrit est principalement inspiré des recommandations de la littérature. La raison en est que les auteurs de la littérature ayant formulé des recommandations similaires aux nôtres, nous avons choisi d'utiliser les recommandations de la littérature et d'ajouter de nouvelles recommandations. L'intérêt des tableaux précédent est cependant d'avoir montré que les pratiques recommandées dans la littérature tiennent compte des différents aspects de la problématique de la gestion du rendement des professionnels auxquels nous nous intéressons.

Suite au modèle prescrit, nous présenterons notre modèle de recherche. Ce modèle de recherche apporte un éclairage complémentaire au modèle prescrit. En effet le modèle prescrit propose des caractéristiques générales du processus de gestion du rendement et des pratiques de gestion du rendement adaptées aux professionnels, et le modèle de recherche, fondé sur la théorie de la contingence, nous permet d'expliquer la proposition de recherche.

## 2.1 Les caractéristiques des professionnels et la gestion du rendement des professionnels.

Les caractéristiques des professionnels que nous avons recensées dans la littérature se regroupent en sept catégories : l'autonomie, la logique professionnelle, le besoin de rétroaction, la loyauté professionnelle, l'expertise, la créativité et la recherche de pouvoir professionnel. Nous avons réalisé un tableau récapitulatif de ces caractéristiques dans le chapitre 1. Nous allons à présent réutiliser ce tableau pour faire correspondre à chacune des caractéristiques des professionnels les pratiques de gestion du rendement qui seraient adaptées.

**Tableau XI - Caractéristiques des professionnels et gestion du rendement**

Caractéristiques des professionnels	Pratiques de gestion du rendement
<b><u>Autonomie :</u></b> - autonomie sur la fin comme sur les moyens - plus d'importance accordée à l'autonomie opérationnelle qu'à l'autonomie stratégique - sentiment que le professionnel devrait et est capable de prendre des décisions sans pressions externes	- laisser de la latitude aux professionnels dans l'organisation de leur travail - associer les professionnels aux décisions dans les diverses étapes de la gestion du rendement
<b><u>Logique professionnelle :</u></b> - mépris des procédures organisationnelles - reconnaissance de la compétence, de l'autorité technique et scientifique et non de l'autorité hiérarchique	- avoir un processus de gestion du rendement flexible, peu bureaucratique - faire intervenir les professionnels au moment de déterminer les objectifs de travail, les critères d'évaluation du rendement... - inclure les pairs dans les sources d'évaluation - faire aussi porter la gestion du rendement sur le développement des compétences professionnelles
<b><u>Besoin de rétroaction :</u></b> - recherche de rétroaction de son supérieur - recherche de rétroaction de ses pairs : les collègues professionnels sont les mieux placés pour juger de leur rendement - importance excessive accordée aux normes professionnelles d'évaluation	- prévoir que le supérieur donne régulièrement de la rétroaction sur le rendement - favoriser la rétroaction entre professionnels - utiliser les normes professionnelles d'évaluation

<b>Loyauté professionnelle :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- grande loyauté envers la profession</li> <li>- sentiment d'appartenance au domaine de spécialisation</li> <li>- dévouement au travail et à la profession</li> <li>- identification avec la profession</li> <li>- utilisation de l'organisation professionnelle comme référence principale : les collègues servent de source d'idées et de jugement</li> <li>- maintien collégial des standards de rendement</li> <li>- plus d'attachement aux pairs qu'à l'organisation employeuse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- confier aux professionnels des mandats liés à leur spécialisation</li> <li>- permettre aux professionnels de progresser dans leur profession : proposer du développement professionnel ; permettre de l'avancement professionnel comme récompense, et non des promotions hiérarchiques, managériales</li> <li>- encourager la rétroaction entre collègues professionnels</li> <li>- faire évaluer les professionnels par d'autres professionnels</li> </ul>
<b>Expertise :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- haut niveau de spécialisation dans leur domaine</li> <li>- sur-spécialisation des compétences techniques</li> <li>- expertise dans un domaine abstrait</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- donner des mandats qui correspondent au niveau de compétence des professionnels</li> <li>- reconnaître le niveau d'expertise des professionnels dans leur domaine : les associer aux décisions, les laisser s'organiser</li> <li>- faire suivre et évaluer leur rendement par un supérieur ayant des compétences dans leur domaine</li> </ul>
<b>Créativité :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- capacité d'apporter de nouvelles idées, très difficile à mesurer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- retenir la créativité comme critère d'évaluation du rendement</li> <li>- adapter les critères d'évaluation du rendement : la compétence professionnelle est difficilement mesurable</li> </ul>
<b>Recherche de pouvoir professionnel :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- volonté de conserver le statut particulier que donne le fait d'être professionnel</li> <li>- utilisation du statut de professionnel comme moyen de différenciation</li> <li>- volonté de participer aux prises de décision organisationnelles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ne pas traiter le professionnel comme « un employé comme les autres » pour la gestion de son rendement</li> <li>- associer les professionnels aux décisions en matière de gestion de leur rendement</li> <li>- faire participer aux discussions lors de l'entretien d'évaluation du rendement</li> </ul>

À partir des caractéristiques des professionnels peuvent être dérivées des recommandations générales concernant la gestion de leur rendement telles que «avoir un processus de gestion du rendement flexible, peu bureaucratique», et des recommandations plus précises telles que «prévoir que le supérieur donne régulièrement de la rétroaction sur le rendement», ou encore «faire évaluer les professionnels par d'autres professionnels». Nous constatons, par ailleurs, que les caractéristiques des professionnels entraînent un besoin d'adaptation dans toutes les étapes du processus de gestion du rendement. Cependant, ces recommandations ne traitent pas de toutes les composantes de la gestion du rendement. Elles nous paraissent ainsi partielles et pauvres en représentation de la complexité inhérente à la gestion des professionnels en entreprise. En effet, comme nous l'avons vu dans le chapitre 1, la gestion des professionnels suppose la prise en compte de leurs caractéristiques mais également du malaise et des tensions entre gestionnaires et professionnels que ces caractéristiques peuvent entraîner.

Suivant la structure de notre revue de littérature, nous abordons à présent la question de la gestion du rendement des professionnels sous l'angle du malaise professionnel.

## **2.2 Le malaise des professionnels et la gestion du rendement des professionnels**

Nous allons maintenant aborder la question de la gestion du rendement des professionnels sous l'angle du malaise des professionnels et plus particulièrement celui des points de tension entre les gestionnaires et les professionnels.

Guérin et al (1997) expliquent que le malaise professionnel a pour origine les divergences entre les valeurs et attentes des professionnels et les valeurs et attentes des gestionnaires. Et, nous l'avons vu dans la revue de la littérature, les professionnels ont des caractéristiques qui les distinguent des autres employés dans les organisations. Ces divergences engendrent des points de tension entre gestionnaires et professionnels dans un contexte de travail. Les points de tension identifiés par Guérin et al (1997) portent sur la nature des tâches, le contrôle, la participation, le développement, le statut et la reconnaissance, les conditions de travail, l'éthique et le style de gestion du supérieur. Ces points de tension se manifestent dans tous les aspects de la gestion des professionnels, y compris la gestion de leur rendement, l'objet de la présente étude. À la page suivante se trouve un tableau qui reprend les points de tension identifiés et, à chacun de ces points de tension, nous avons fait correspondre des pratiques de gestion du rendement adaptées.

**Tableau XII - Points de tension et gestion du rendement**

<b>Points de tension</b>	<b>Pratiques de gestion du rendement</b>
<u>Nature des tâches</u> : les professionnels estiment que leurs compétences ne sont pas pleinement utilisées par les gestionnaires	- au moment de déterminer les tâches et objectifs, veiller à utiliser pleinement les compétences des professionnels
<u>Contrôle</u> : les professionnels veulent décider eux-mêmes comment faire leur travail	- laisser de la latitude aux professionnels dans l'organisation de leur travail
<u>Participation</u> : les professionnels veulent être considérés comme des partenaires dans l'organisation	- associer les professionnels à toutes les étapes de la gestion du rendement, y compris la détermination des objectifs
<u>Développement</u> : les professionnels veulent bénéficier de possibilités d'apprendre	- récompenser le rendement en offrant aux professionnels des formations, des possibilités d'apprendre
<u>Statut et reconnaissance</u> : les professionnels veulent voir l'organisation reconnaître l'importance du travail professionnel	- prévoir des récompenses du rendement valorisantes pour le professionnel
<u>Conditions de travail</u> : les professionnels veulent avoir des conditions de travail propices au travail professionnel	- laisser le professionnel décider des équipements et conditions de travail dont il aura besoin pour réaliser son travail
<u>Éthique</u> : les professionnels tiennent à ce que les préoccupations sociales et morales soient prises en considération	- dans les objectifs et les critères d'évaluation du rendement, prendre en compte les préoccupations sociales et morales des professionnels
<u>Style de gestion du supérieur</u> : les professionnels veulent avoir un supérieur qui donne du soutien	- le supérieur doit adopter un style de gestion du rendement participatif, encourageant, type coaching

La particularité des pratiques de gestion proposées dans ce tableau est qu'elles visent spécifiquement à réduire les tensions entre gestionnaires et professionnels. Nous remarquons l'ajout de pratiques telles que le respect du code d'éthique professionnelle ou l'organisation collective du travail.

Nous poursuivons avec le troisième angle, celui du modèle-idéal de gestion des professionnels.

### **2.3 Le modèle-idéal de gestion des professionnels et la gestion du rendement des professionnels**

Les divergences entre les professionnels et les gestionnaires occasionnent des tensions dans le travail et ces tensions sont un élément déclencheur du malaise des professionnels. Mais le malaise des professionnels n'est pas une fatalité. En effet, une gestion adaptée aux professionnels permet de réduire les tensions. Carrière (1998) et Guérin et al. (1997) ont constaté que les facteurs organisationnels sont un déterminant principal du malaise professionnel. La réduction du malaise professionnel par l'adaptation de



l'organisation aux professionnels est l'objectif du modèle-idéal de gestion des professionnels. Nous avons repris les pratiques du modèle-idéal et nous avons fait correspondre à chacune de ces pratiques de gestion une pratique spécifique de gestion du rendement.

**Tableau XIII - Modèle idéal de gestion des professionnels et gestion de leur rendement**

Pratiques idéales de gestion des professionnels	Pratiques de gestion du rendement des professionnels
Participation à l'organisation du travail : notamment participation au choix des objectifs de travail ; participation à la répartition de la charge de travail ; participation au choix des équipements nécessaires au travail	<ul style="list-style-type: none"> <li>- participation des professionnels au choix des objectifs de travail</li> <li>- participation des professionnels à la répartition de la charge de travail</li> <li>- participation au choix des équipements nécessaires au travail</li> </ul>
Enrichissement et valorisation de la compétence par le travail : notamment avoir des responsabilités liées à la compétence, donner de nouveaux rôles et de l'autonomie liés à la compétence	<ul style="list-style-type: none"> <li>- lier les tâches confiées aux professionnels à leurs compétences</li> <li>- veiller à ne pas sous-utiliser les compétences des professionnels</li> </ul>
Communication : consultations sur les nouvelles orientations de l'organisation ; réunions d'information périodiques avec les cadres intermédiaires	<ul style="list-style-type: none"> <li>- consulter les professionnels sur la gestion de leur rendement, au moment de définir les objectifs, les critères d'évaluation...</li> <li>- rétroaction régulière</li> </ul>
Formation : encouragement de l'auto-formation	- encourager l'auto-formation
Valorisation professionnelle : envoyer les professionnels en représentation de l'organisation à des activités externes	- avoir des formes de récompense du rendement qui valorisent les professionnels
Éthique et respect des droits : reconnaissance par l'organisation du code d'éthique de l'association ou du syndicat professionnel ; pas de code d'éthique organisationnel précisant les sanctions ; interpellation libre des cadres	<ul style="list-style-type: none"> <li>- tenir compte du code d'éthique au moment de déterminer les objectifs de travail et les moyens pour les atteindre : faire participer les professionnels</li> <li>- assurer une justice dans les procédures de gestion du rendement</li> </ul>
Signature du travail par les professionnels	- faire signer le travail comme moyen de récompense du rendement
Organisation collective du travail	<ul style="list-style-type: none"> <li>- permettre aux professionnels d'organiser le travail de manière collective s'ils le souhaitent</li> <li>- objectifs d'équipe et reconnaissance des réalisations du groupe</li> </ul>
Participation à la gestion des ressources humaines	- faire participer les professionnels à la gestion de leur rendement
Appréciation du supérieur : le supérieur donne de la rétroaction sur le rendement	- feedback du supérieur sur le rendement

Les pratiques de gestion du rendement proposées dans ce tableau sont dérivées de pratiques de gestion des professionnels qui ont été testées et ont démontré leur efficacité. Ces pratiques de gestion rejoignent celles proposées dans les tableaux précédents. Nous retrouvons en effet des recommandations relatives à la participation et l'association des

professionnels au processus de gestion de leur rendement, ou encore l'importance de prendre en compte leurs compétences au moment de fixer leurs tâches.

Nous allons maintenant passer au quatrième angle, celui des écrits sur la gestion du rendement des professionnels.

#### **2.4 Les écrits sur la gestion du rendement des professionnels**

Les tableaux que nous avons présentés jusqu'à présent proposent des pratiques de gestion des professionnels. Nous avons aussi eu recours à la littérature spécialisée en gestion du rendement et nous avons pu constater une récurrence dans les pratiques recommandées. Ci-dessous un tableau récapitule les écrits concernant la gestion du rendement des professionnels afin de voir si les conseils des auteurs en la matière rejoignent les pratiques que nous avons proposées.

**Tableau XIV - Gestion du rendement adaptée aux professionnels selon la littérature**

<b>Le processus de gestion du rendement des professionnels</b>	<b>Pratiques adaptées</b>	<b>Auteurs</b>
<b>Caractéristiques générales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- flexibilité</li> <li>- fonction directive et motivationnelle</li> <li>- réunions d'information périodiques avec les cadres intermédiaires</li> <li>- interpellation libre des cadres</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Von Glinow (1989)</li> <li>- Guérin et al (1997)</li> </ul>
<b>Détermination des priorités</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- participation des professionnels aux choix des objectifs de travail</li> <li>- consultation des professionnels sur les nouvelles orientations de l'organisation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Guérin et al (1997)</li> </ul>
<b>Planification du travail</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- latitude sur l'organisation de leur agenda</li> <li>- participation à la répartition de la charge de travail</li> <li>- participation au choix des équipements nécessaires au travail</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Baylin (1985)</li> <li>- Guérin et al (1997)</li> </ul>
<b>Suivi du rendement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- mentorat, coaching</li> <li>- contrôles légers et portant sur les résultats</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Von Glinow (1988)</li> <li>- Raelin (1986)</li> </ul>
<b>Évaluation du rendement</b>		
<b>Type de formulaire</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- formulaire flexible</li> <li>- possibilité de faire une évaluation « travail en cours »</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Von Glinow (1989)</li> <li>- Von Glinow (1989)</li> </ul>
<b>Critères</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- utilisation de dossiers de réalisation</li> <li>- utilisation des standards professionnels de rendement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dolan et al (2002)</li> <li>- Hall (1968) ; Mintzberg (1982)</li> </ul>
<b>Approche</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- feedback positif et négatif</li> <li>- orientation de développement</li> <li>- utilisation des traits de personnalité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dweck (1986)</li> <li>- Dweck et Legget (1988)</li> <li>- Saint-Onge et al (2004)</li> </ul>
<b>Entretien Sources</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- entretien participatif et informel</li> <li>- feedback du supérieur immédiat</li> <li>- inclure les pairs dans les sources</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mc Donough et Kinnunen (1984)</li> <li>- Guérin et al (1997)</li> <li>- Hall (1985) ; Raelin (1985)</li> </ul>
<b>Récompense du rendement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- valorisation professionnelle : donner de nouveaux rôles</li> <li>- signature du travail</li> <li>- offrir de la formation</li> <li>- récompenses professionnelles : équipements, plus d'espace pour le travail, opportunités de développement professionnel, temps libre, liberté par rapport aux règles organisationnelles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Guérin et al (1997)</li> <li>- Von Glinow (1989)</li> </ul>

Nous le voyons, les recommandations des auteurs en matière de gestion du rendement rejoignent en grande partie les pratiques que nous avons proposées dans nos tableaux précédents. Quel que soit l'angle sous lequel nous abordons la question, caractéristiques des professionnels, malaise des professionnels ou modèle-idéal de gestion des professionnels nous arrivons à des conclusions similaires à celles de la littérature. Les recommandations formulées convergent vers le besoin d'un processus de gestion du rendement flexible, qui associe les professionnels à la gestion de leur rendement et leur laisse une grande autonomie. Le besoin de rétroaction et d'un supérieur immédiat qui soit plus un coach ressortent aussi. Nous pouvons voir également l'importance d'adapter les critères d'évaluation et de récompense du rendement des professionnels. Il existe donc, selon ces prescriptions, une manière idéale de gérer le rendement des professionnels.

## **2.5 Le modèle prescrit de gestion du rendement des professionnels**

Pour conclure ce chapitre nous proposons une synthèse des pratiques de gestion du rendement des professionnels. Cette synthèse reprend les pratiques recensées dans la littérature et comporte aussi des ajouts à partir de nos tableaux précédents. Ce modèle se nomme « modèle-prescrit de gestion du rendement des professionnels » et il est présenté sous forme de tableau.

**Tableau XV - Synthèse : modèle prescrit de gestion du rendement des professionnels**

<b>Processus de gestion du rendement des professionnels</b>	<b>Caractéristiques et pratiques prescrites</b>
<b>Caractéristiques générales du processus</b>	Processus flexible Processus peu bureaucratique Fonction directive et motivationnelle Processus qui associe les professionnels aux décisions
<b>Détermination des priorités</b>	Faire participer les professionnels aux choix des objectifs de travail Confier aux professionnels des mandats liés à leur expertise Donner des mandats qui correspondent au niveau de compétence des professionnels : veiller à ne pas sous-utiliser les compétences des professionnels Prendre en compte les préoccupations sociales et morales des professionnels dans le choix des priorités
<b>Planification du travail</b>	Laisser de la latitude aux professionnels sur l'organisation de leur agenda Faire participer les professionnels à la répartition de

	la charge de travail Permettre l'organisation collective du travail Faire participer les professionnels au choix des équipements nécessaires au travail
<b>Suivi du rendement</b>	Faire du coaching Exercer des contrôles légers et portant sur les résultats Encourager la rétroaction informelle entre professionnels Prévoir que le supérieur donne régulièrement de la rétroaction sur le rendement
<b>Évaluation du rendement</b> <u>Type de formulaire</u>  <u>Critères</u> <u>Approche</u>  <u>Entretien</u> <u>Sources</u>	Avoir un formulaire flexible Permettre de faire une évaluation « travail en cours » Utiliser des standards professionnels de rendement Adopter une orientation de développement : donner de la rétroaction positive et négative Utiliser les traits de personnalité Opter pour un entretien participatif et informel Inclure les pairs professionnels dans les sources Faire évaluer le rendement par un supérieur ayant des compétences dans le domaine du professionnel évalué Utiliser les dossiers de réalisation
<b>Récompense du rendement</b>	Valorisation professionnelle : donner de nouveaux rôles Faire signer le travail par le professionnel Offrir de la formation Donner des récompenses professionnelles : équipements, plus d'espace pour le travail, opportunités de développement professionnel, temps libre, plus de liberté par rapport aux règles organisationnelles

Nous avons dans ce chapitre mis au point un modèle de gestion du rendement des professionnels. Ce modèle va nous servir de guide dans notre étude qualitative des systèmes de gestion du rendement pour des professionnels. Notre étude qualitative consistera à mettre à l'épreuve de la réalité le modèle prescrit de gestion du rendement des professionnels que nous proposons. Nous souhaitons aussi, par cette approche méthodologique qui consiste en l'étude approfondie d'un nombre restreint de cas, opérationnaliser de façon plus complète et concrète ces prescriptions pour bien cerner toutes les facettes et les dynamiques internes de la gestion du rendement des professionnels.

Notre proposition de recherche est donc :

**« Les politiques et pratiques de gestion du rendement des organisations sont adaptées aux professionnels. »**

Pour conclure ce chapitre nous présentons notre modèle de recherche qui met en relation le contexte de la gestion d'une main-d'œuvre professionnelle et les pratiques de gestion du rendement. L'intérêt de ce modèle, inspiré de la théorie de la contingence, est d'expliquer notre proposition de recherche. En effet notre proposition de recherche avance que nous observerons la cohabitation d'une main d'œuvre professionnelle et la présence de pratiques de gestion du rendement qui y sont adaptées. Cette proposition repose sur la théorie de la contingence que nous présentons maintenant avant notre modèle de recherche.

## **2.6 Modèle de recherche**

Le modèle de recherche proposé est relativement simple. Il ne met pas en relation des variables dépendantes et indépendantes. Il exprime plutôt la volonté d'élucider un phénomène d'intérêt théorique et pratique, soit celui de la gestion du rendement des professionnels.

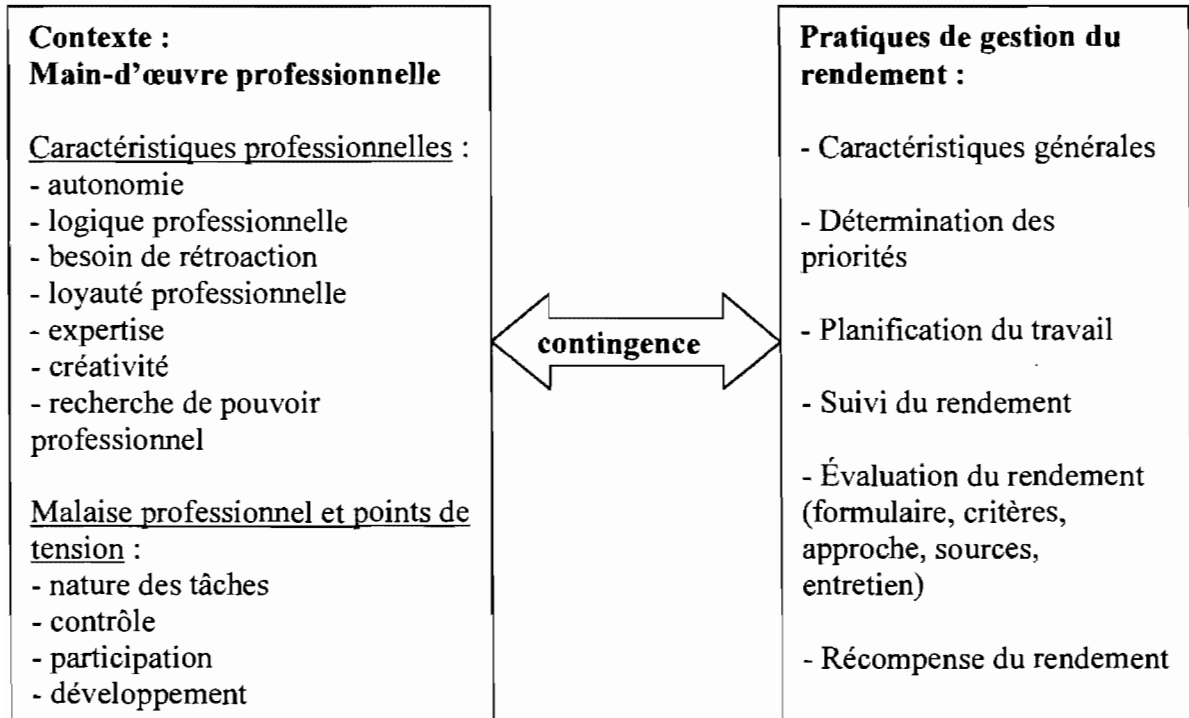
Fondé sur la théorie de la contingence, qui fait plutôt consensus en gestion stratégique des ressources humaines (Guérin et Wils, 1990), le modèle de recherche se base sur l'idée que les pratiques de gestion des ressources humaines sont variables et adaptées à des contextes particuliers. Il y a donc autant de pratiques appropriées qu'il y a de contextes particuliers, ces contextes particuliers sont des contingences (Guérin et Wils, 1990). Les auteurs dans leur revue de littérature sur la théorie de la contingence rappellent qu'il y a plusieurs sources de contingences pour les organisations. Il y a tout d'abord l'environnement externe composé de diverses influences, les influences politiques, économiques et culturelles (d'après le modèle de Fombrun et al, 1984). La technologie ou encore la stratégie organisationnelle de développement en sont d'autres. L'adaptation des pratiques aux contingences a gagné les ressources humaines. Guérin et Wils (1990) ont ainsi mentionné parmi les facteurs de contingence les caractéristiques de la main-d'œuvre.

Bamberger et Meshoulam (2000) présentent aussi la théorie de la contingence et soulignent l'importance de l'alignement («*fit*») des pratiques de ressources humaines sur l'environnement externe et interne de l'organisation. Ils citent également une étude de Delery et Doty (1996) qui a montré que, en utilisant la théorie de la contingence, le lien

positif entre sept pratiques clés de ressources humaines et la performance organisationnelle est modéré par l'alignement de ces pratiques avec la stratégie organisationnelle. La théorie de la contingence est donc appropriée pour étudier des environnements complexes.

Notre recherche va dans le même sens, en appliquant la théorie de la contingence à la gestion du rendement des professionnels. Le modèle de recherche exprime donc l'intention d'approfondir une relation de contingence entre le contexte de main-d'œuvre professionnelle et la gestion du rendement. La relation de contingence que nous étudions dans le cadre de cette recherche est le contexte de main-d'œuvre professionnelle et ses conséquences sur les pratiques de gestion du rendement.

Figure 1 - Modèle de recherche





## **CHAPITRE 3 : LA MÉTHODOLOGIE**

Dans ce troisième chapitre nous présentons la méthodologie que nous avons utilisée pour explorer notre proposition de recherche qui est « Les politiques et pratiques de gestion du rendement des organisations sont adaptées aux professionnels ».

La structure de troisième chapitre sera la suivante : nous exposerons notre stratégie de recherche, suivi de notre échantillon et de notre instrument de collecte de données, puis nous présenterons notre cadre opératoire pour finir avec notre plan d'analyse.

### **3.1 Stratégie de recherche**

Notre recherche est exploratoire, descriptive et classificatrice. Exploratoire, parce que, comme nous l'avons énoncé dans notre problématique, la gestion du rendement des professionnels dans les organisations est un aspect encore peu étudié de la gestion des professionnels. La recherche est également descriptive et classificatrice. Le but de notre recherche est de rendre compte des pratiques en matière de gestion du rendement des professionnels : après avoir été en exploration sur le terrain, nous allons décrire cette gestion du rendement, en nous aidant de la littérature. Nous allons également réaliser une classification des pratiques que nous avons recueillies.

La recherche étant exploratoire, descriptive et classificatrice, elle est inductive. Inductive car, en partant sur le terrain, nous envisageons trouver un nouveau cadre de gestion du rendement. La littérature sur les professionnels nous permet de partir avec des concepts bien définis, articulés qui nous aideront grandement pour aller chercher sur le terrain les outils de gestion du rendement et pour procéder à leur description et leur classification. La littérature nous a également permis de bâtir un modèle prescrit de gestion du rendement des professionnels.

Compte tenu de la nature même des questions posées et pour réaliser une meilleure exploration, nous optons pour une recherche qualitative. Pour définir ce qu'est une recherche qualitative nous avons recours au livre de Thiétard (1999). La recherche

qualitative consiste à faire des études de cas dans une visée exploratoire et de construction de théorie. Cependant, elle peut être utilisée dans le cadre d'une recherche vérificatoire. La recherche qualitative permet principalement de réfuter une théorie, en montrant par l'étude de cas que la théorie est réfutable. Dans le cas d'une non-réfutation la recherche qualitative doit être complétée par une recherche quantitative qui permettra la vérification et la généralisation de la théorie. Les forces principales de la recherche qualitative sont sa souplesse et la forte validité interne des résultats.

Enfin, notre recherche est une coupe transversale, nous analyserons la gestion du rendement des professionnels actuelle dans les organisations que nous enquêterons, sans nous pencher sur l'évolution dans le temps de ces pratiques.

### 3.1.1 Structure de la preuve

Nous allons vérifier notre proposition de recherche en réalisant deux études de cas.

Yin (1984) définit ainsi une étude de cas : «une étude de cas analyse un phénomène contemporain dans son contexte réel, quand les limites entre le phénomène et le contexte ne sont pas évidentes et dans lequel plusieurs sources de preuve sont utilisées» (p. 23) [traduction libre]. Contrairement aux expérimentations, les études de cas ne cherchent pas à isoler le phénomène étudié de son contexte. Les études de cas peuvent avoir quatre applications distinctes : l'explication de liens de causalité, la description, l'illustration et l'exploration. Les études de cas permettent la prise en compte du contexte et elles sont très bien adaptées pour l'exploration et la description d'un phénomène complexe. Les résultats obtenus avec des études de cas ont une forte validité interne, puisque l'ensemble de la situation entourant le phénomène a été observé. Mais elles présentent aussi des désavantages. Elles ne permettent pas l'isolation du phénomène, l'explication du phénomène peut donc être teintée de subjectivité, parce que les différentes influences sur le phénomène sont moins aisées à distinguer que dans des études quantitatives. Leur autre désavantage est leur faible validité externe. En effet l'importance accordée au contexte spécifique du cas rend difficile la généralisation des conclusions.

La méthode des études de cas en management a prouvé son efficacité dans ce champ d'étude. En effet, Ferlie, Fitzgerald, Wood et Hawkins (2005) ont réalisé deux

études de cas pour étudier le rôle des professionnels dans la non diffusion des innovations. Ils ont opté pour un cadre opératoire souple pour ne pas partir en induction pure tout en s'accordant la souplesse nécessaire à une étude qualitative exploratoire.

Pour nos études de cas, nous voulons étudier deux organisations dans lesquelles nous rencontrerons un responsable de ressources humaines, des professionnels et leurs supérieurs. Notre structure de preuve sera fondée sur l'ensemble des informations que nous aurons réunies sur les pratiques de gestion du rendement des professionnels dans ces organisations.

### 3.1.2 Validité de la recherche

Nous veillerons à la validité de notre recherche, la validité de la mesure, la validité interne et la validité externe. Comme nous menons une recherche qualitative avec des études de cas, nous exposerons ici les précautions que nous prendrons pour assurer la validité.

Validité de la mesure : nous conduirons des entrevues et nous réunirons les documents des organisations pertinents à notre recherche : formulaires d'évaluation, politique de gestion du rendement, guides d'entrevue d'évaluation. Nous pourrions ainsi avoir recours à la méthode de la triangulation (Miles et Huberman 1994), triangulation des sources de données (au moins trois interlocuteurs différents dans chacune des organisations) et triangulation de la méthode (entrevues et données secondaires). La mesure est fiable : en effet les protocoles d'entrevue nous permettront de réunir dans chacune des organisations les mêmes informations afin de pouvoir faire des regroupements pour l'analyse, tout en respectant le caractère exploratoire de la recherche. Les protocoles d'entrevue seront constitués à l'aide de notre modèle opératoire. Nous enregistrerons l'ensemble des entrevues, et nous tiendrons un carnet de bord pour noter toutes les circonstances qui auraient pu influencer les réponses.

Pour éviter les biais liés au temps (ici nous parlons de biais du côté de l'interviewer), nous prévoyons faire les entrevues dans un laps de temps de 2 mois. En effet des entrevues rapprochées permettent de maintenir une uniformité entre les entrevues. Pour la même raison nous en ferons rapidement la transcription et l'analyse.

Validité interne : notre recherche aura une forte validité interne. En effet nous prévoyons des entrevues approfondies, nous rencontrerons des gestionnaires de ressources humaines, des professionnels et leurs supérieurs, la diversité de nos sources d'information nous permettra de brosser un tableau complet du processus de gestion du rendement des professionnels dans les organisations enquêtées et nous recueillerons de la documentation nombreuse. Par conséquent, les conclusions que nous tirerons concernant les organisations enquêtées auront une forte validité interne. Naturellement la validité interne dépendra de la qualité de notre analyse des entrevues.

En revanche la validité externe sera plus limitée : la recherche est exploratoire, et nous enquêterons un nombre limité d'organisations. Nous ne pourrons donc pas généraliser nos résultats à l'ensemble des organisations employant des professionnels. Par contre, notre sélection des cas visera à assurer que nous réunissions le plus d'informations possibles. Mintzberg (1984) a constaté que les professionnels travaillant dans les bureaucraties professionnelles ont influencé la structure organisationnelle d'une manière qui leur est plus favorable. Nous choisirons donc deux organisations qui sont des bureaucraties professionnelles.

### **3.2 Échantillon et instruments**

Dans cette section nous commencerons par présenter notre échantillon, composé de deux organisations. Ceci afin de situer le contexte de nos études de cas et d'assurer une bonne compréhension de ces organisations à notre lecteur. Nous présenterons ainsi brièvement nos deux organisations, des chiffres importants, leur organisation du travail et les personnes rencontrées. Nous exposerons par la suite nos instruments de collectes de données.

#### **3.2.1 Échantillonnage**

Notre échantillonnage est le suivant : l'unité d'analyse de notre recherche est le système de gestion du rendement des professionnels. Le niveau de l'analyse est l'organisation. Nous avons rencontré deux organisations françaises : l'Agence Française de Développement (AFD) et Proparco.

L'AFD et Proparco font toutes deux partie du Groupe AFD. Toutes deux ont la même mission : financer des projets de développement. Ces deux organisations travaillent en synergie mais sont autonomes, ont les mêmes secteurs d'intervention mais pas la même clientèle. En effet les clients de l'AFD sont des pouvoirs publics, tandis que les clients de Proparco sont des entreprises privées. Les employés des deux organisations sont des agents du Groupe AFD, mais sont affectés à l'AFD ou à Proparco, sous l'autorité de hiérarchies différentes. Leurs tailles sont différentes (plus de 1600 pour l'AFD, une soixantaine pour Proparco). Les aspects de la gestion des ressources humaines sont pris en charge par une Direction des ressources humaines commune au Groupe, mais l'usage des instruments de gestion diffère comme nous le verrons plus tard. Nous pouvons donc les considérer comme deux organisations distinctes.

- **L'AGENCE FRANÇAISE DE DÉVELOPPEMENT (AFD)**

- Présentation générale

L'AFD est un établissement public français dont la vocation est d'être banquier du développement et qui applique une politique nationale. L'AFD est née en 1941, elle a aujourd'hui 41 représentations à l'étranger et intervient dans plus de 60 pays sur les cinq continents ainsi que dans les collectivités françaises d'Outre Mer.

Les secteurs d'intervention sont : aménagement du territoire, infrastructures, développement urbain, soutien au secteur productif, modernisation des systèmes financiers, développement rural et protection de l'environnement ainsi que des projets d'éducation et de santé.

L'AFD a aussi une activité de production intellectuelle et stratégique sur le thème du développement.

- Chiffres importants

L'AFD a un effectif de 1 629 agents à travers le monde, dont 775 en France métropolitaine. Le personnel recruté à Paris comprend 74 % de cadres. L'ancienneté moyenne est de 14.8 ans. La formation est une priorité dans la gestion des ressources

humaines, en effet, en 2005, 4% de la masse salariale a été consacrée à la formation, soit 23 700 heures de formation et 723 agents formés.

- Organisation du travail

L'organigramme de l'AFD est composé de la Direction générale, qui rend compte au Contrôle permanent et de la conformité, au Secrétariat des conseils et à l'Inspection générale. La Direction générale est épaulée par différentes directions : la Direction des opérations, la Direction de la stratégie, le Secrétariat général, et la Direction des ressources humaines. Les agents de l'AFD qui répondent à notre définition des professionnels travaillent principalement à la Direction des opérations et certains à la Direction de la stratégie.

Nous nous attardons plus à la Direction des opérations puisque c'est celle qui dans le cadre de notre étude présente le plus d'intérêt. La Direction des opérations est en charge de monter et suivre tous les projets de financements. Elle est composée de divisions géographiques et techniques. Ces divisions fonctionnent en matrice, chaque projet de financement est donc le résultat d'une négociation entre une division géographique et une division technique.

- Une organisation en changement

Au cours des 15 dernières années, l'AFD a connu de profonds changements. En effet l'orientation stratégique de l'Agence ainsi que de nombreux processus de la gestion des ressources humaines ont été modifiés. Le changement d'orientation stratégique a été présenté dans un document : le Projet d'Orientation Stratégique (POS). Ce document nous a été fourni. Les objectifs de ce POS ont été atteints et ont eu un profond impact sur le travail des agents, notamment les ingénieurs chargés des projets de financement.

La première organisation que nous avons étudiée a donc une activité financière et intellectuelle sans but lucratif, est composée en grande majorité de cadres et a connu récemment de profonds changements.

- **PROPARCO**

Nous allons maintenant présenter la seconde organisation : Proparco. Comme nous l'avons expliqué précédemment, Proparco est une filiale de l'AFD, dont la mission est de financer des entreprises privées dans les pays où intervient l'AFD. Proparco a une soixantaine d'employés, quatre directions : opérations, engagement, administration et finance et une direction juridique. Les employés sont statutairement des agents de l'AFD détachés auprès de Proparco. La gestion des ressources humaines est assurée par la Direction des ressources humaines de l'AFD, mais l'usage qui en est fait diffère. En effet la taille de Proparco et le fait qu'elle travaille dans le secteur concurrentiel, contrairement à l'AFD, entraînent des différences dans la gestion du personnel.

- **Les professionnels de l'AFD et de Proparco:**

À l'AFD les professionnels sont appelés soit chargés de mission, soit ingénieurs. Les chargés de mission travaillent dans les divisions géographiques et ont un métier essentiellement économique et financier. Les ingénieurs travaillent dans les divisions techniques et ont un métier d'expertise technique. À Proparco les professionnels sont appelés des chargés de mission et cumulent les métiers économique, financier et technique. Les professionnels de l'AFD et de Proparco sont très qualifiés, issus des Grandes Écoles française et ont de lourdes responsabilités.

- **Personnes rencontrées**

Au sein de ces deux organisations nous avons rencontré dans le cadre d'entrevues semi dirigées sept personnes à l'AFD et trois personnes à Proparco.

Les personnes que nous avons rencontrées à l'AFD travaillent :

- à la Direction générale (1)
- à la Direction des ressources humaines (1)
- à la Direction des opérations (4, dont le directeur, un chef de division, un ingénieur de plus de 15 ans d'expérience, une ingénieure de moins de 5 ans d'expérience)

À Proparco nous avons rencontré :

- le directeur général

- un chef de division
- une chargée de mission

Lors de ces entrevues semi-dirigées, nous avons demandé à nos interlocuteurs de nous présenter le processus de gestion du rendement des ingénieurs et de nous dire ce qu'ils en pensaient.

### 3.2.2 Instruments de collecte de données

Les instruments d'observation sont des protocoles d'entrevue, un pour le responsable des ressources humaines, un pour les professionnels et un pour les supérieurs hiérarchiques. Ces protocoles d'entrevue ont été constitués à l'aide de notre modèle opératoire. Les protocoles d'entrevue ont été utilisés comme un guide pour nous assurer que dans les interviews tous les éléments que nous avons besoin de réunir seront abordés. Nous avons également recueilli des données secondaires : les documents de l'organisation pertinents dans le cadre de notre recherche (formulaires d'évaluation, politique de gestion du rendement, guides d'évaluation).

### 3.3 Cadre opératoire

À la page suivante, nous allons exposer notre cadre opératoire. Il s'agit des questions que nous avons posées en entrevue pour réunir de l'information sur le processus de gestion du rendement des professionnels ainsi que des documents organisationnels que nous avons collectés. Ce cadre opératoire général a ensuite été opérationnalisé en questions spécifiques à chaque catégorie de répondant.



**Tableau XVI - Cadre opératoire**

Le processus de gestion du rendement des professionnels et pratiques prescrites	Questions
<b>Caractéristiques générales</b>	
<p>Processus flexible et peu bureaucratique</p> <p>Fonction directive et motivationnelle</p> <p>Processus qui associe les professionnels aux décisions</p>	<p>Documents de l'organisation : politique de gestion du rendement, formulaires d'évaluation</p> <p>À quelle fréquence le processus de gestion du rendement est-il évalué, corrigé ? Des procédures sont-elles prévues pour s'adapter aux changements et imprévus dans le travail des professionnels ? Quelles sont les personnes impliquées dans la gestion du rendement des professionnels ?</p> <p>Quelle est la fonction du processus de gestion du rendement : décisions administratives, direction, motivation ?</p> <p>Quelle est la place des professionnels dans le processus ?</p>
<b>Détermination des priorités</b>	
<p>Faire participer les professionnels aux choix des objectifs de travail</p> <p>Confier aux professionnels des mandats liés à leur expertise</p> <p>Donner des mandats qui correspondent au niveau de compétence des professionnels : veiller à ne pas sous-utiliser les compétences des professionnels</p> <p>Prendre en compte les préoccupations sociales et morales des professionnels dans le choix des priorités</p>	<p>Comment les objectifs de travail sont-ils définis ? Quelle est la place des professionnels dans la détermination de ces objectifs ?</p> <p>Les mandats confiés aux professionnels correspondent-ils toujours à leur domaine d'expertise ?</p> <p>Ces mandats correspondent-ils au niveau d'expertise des professionnels ?</p> <p>Les préoccupations morales et sociales des professionnels sont-elles prises en compte ?</p>
<b>Planification du travail</b>	
<p>Laisser de la latitude aux professionnels sur l'organisation de leur agenda Faire participer les professionnels à la répartition de la charge de travail</p> <p>Permettre l'organisation collective du travail</p> <p>Faire participer les professionnels au choix des équipements nécessaires au travail</p>	<p>Qui planifie le travail des professionnels ?</p> <p>Les professionnels participent-ils à la répartition de la charge de travail ?</p> <p>Les professionnels ont-ils la possibilité d'organiser leur travail collectivement ?</p> <p>Les professionnels participent-ils au choix des équipements nécessaires au travail ?</p>

<b>Suivi du rendement</b>	
Faire du mentorat	Pratiquez-vous le mentorat comme moyen de suivre le rendement des professionnels ?
Exercer des contrôles légers et portant sur les résultats	Quel type de contrôle exercez-vous et que contrôlez-vous ?
Encourager la rétroaction informelle entre professionnels	La rétroaction informelle entre professionnels est-elle encouragée ?
Prévoir que le supérieur donne régulièrement de la rétroaction sur le rendement	À quelle fréquence le supérieur donne-t-il de la rétroaction sur le rendement ?
<b>Évaluation du rendement</b>	
<u>Type de formulaire</u> Avoir un formulaire flexible Permettre de faire une évaluation « travail en cours »	Formulaire d'évaluation Avez-vous la possibilité de faire une évaluation «travail en cours» ?
<u>Critères</u> Utiliser des standards professionnels de rendement	Utilisez-vous les standards professionnels de rendement ?
<u>Approche</u> Adopter une orientation de développement : donner de la rétroaction positive et négative Utiliser les traits de personnalité	Donnez-vous de la rétroaction positive et négative ?  Utilisez-vous les traits de personnalité ?
<u>Entretien</u> Opter pour un entretien participatif et informel	Formulaire d'entretien Comment se déroule l'entretien d'évaluation, est-il plutôt formel et directif ou informel et participatif ?
<u>Sources</u> Inclure les pairs professionnels dans les sources Faire évaluer le rendement par un supérieur ayant des compétences dans le domaine du professionnel évalué Utiliser les dossiers de réalisation	Les collègues professionnels sont-ils inclus dans les sources d'évaluation ? Le supérieur du professionnel est-il inclus dans les sources d'évaluation ? Ce supérieur a-t-il des compétences dans le domaine du professionnel évalué ? Avez-vous recours aux dossiers de réalisation ?
<b>Récompense du rendement</b>	
Valorisation professionnelle : donner de nouveaux rôles	Récompensez-vous le rendement du professionnel en lui attribuant de nouveaux rôles ?
Faire signer le travail par le professionnel	La signature du travail par le professionnel est-elle une forme de récompense ?
Offrir de la formation	Offrez-vous de la formation ?
Donner des récompenses professionnelles : équipements, plus d'espace pour le travail, opportunités de développement professionnel, temps libre, plus de liberté par rapport aux règles organisationnelles	Donnez-vous des récompenses professionnelles : équipements, plus d'espace pour le travail, opportunités de développement professionnel, temps libre, plus de liberté par rapport aux règles organisationnelles ?

### **3.4 Plan d'analyse**

Nous avons fait une analyse qualitative de nos entrevues. Notre analyse a consisté à classer les informations que nous avons réunies sur le processus de gestion du rendement des professionnels de l'AFD et de Proparco. Nous avons réuni ces informations lors d'entrevues semi-dirigées et à l'aide des documents des deux organisations qui ont été mis à notre disposition, ces outils sont des outils du Groupe AFD, ils sont donc communs à l'AFD et à Proparco. Il s'agit du statut du personnel, de la Charte du Groupe, de la Charte d'éthique professionnelle et du guide d'évaluation du rendement. Notre classification a été réalisée à partir de notre cadre opératoire : nous avons comparé les pratiques de gestion du rendement des professionnels observées dans les organisations aux pratiques que nous attendions et considérons adaptées aux professionnels.

## **CHAPITRE 4 : RÉSULTATS**

Au cours de ce chapitre quatre, nous allons présenter les résultats de notre recherche. Nous commencerons par présenter les caractéristiques des professionnels qui sont ressorties de nos entrevues et la façon dont le malaise professionnel est pris en compte à l'AFD et à Proparco. Ensuite nous exposerons les grandes lignes de la gestion des professionnels dans ces deux organisations, puis nous présenterons en détail leurs processus de gestion du rendement. Pour finir nous nous intéresserons aux outils particuliers de gestion du rendement des professionnels utilisés par l'AFD et Proparco.

### **4.1 Les caractéristiques des professionnels et le malaise des professionnels**

Dans notre revue de littérature nous avons identifié un certain nombre de caractéristiques des professionnels. Les caractéristiques qui ressortent le plus de nos entrevues sont l'autonomie, le besoin de rétroaction, l'expertise et la créativité. Les caractéristiques de logique professionnelle, de loyauté professionnelle et de recherche de pouvoir professionnel, sans être absentes, s'expriment moins. Nous allons reprendre chacune de ces caractéristiques, en commençant par celles qui se sont le plus exprimées.

#### **4.1.1 Autonomie**

Nous avons défini l'autonomie comme la recherche de l'autonomie sur la fin comme sur les moyens, le fait d'accorder plus d'importance à l'autonomie opérationnelle qu'à l'autonomie stratégique et le sentiment que le professionnel devrait et est capable de prendre des décisions sans pressions externes.

À l'AFD comme à Proparco, les ingénieurs et chargés de mission ont une grande autonomie dans l'organisation et la planification de leur travail :

*« Oui, je crois que les gens ont quand même une certaine liberté voire même indépendance! » (Direction des ressources humaines)*

*« C'est vrai que dans notre mode de fonctionnement le chef de projet a tout de même une relative autonomie, dans la façon dont il va monter son projet, il a aussi un responsable d'une division qui peut l'appuyer techniquement, qui peut regarder ce qu'il fait mais enfin il est quand même très autonome. » (Direction des opérations)*

*« Ce sont les maîtres d'ouvrage qui planifient notre travail mais à partir du moment où ils nous le demandent, à partir de ce moment-là c'est nous quand même, faut pas charrier, c'est nous qui planifions notre travail, personne ne nous met de pression particulière. » (Un ingénieur de l'AFD).*

Il y a une autonomie opérationnelle très grande mais moins d'autonomie stratégique, cependant les ingénieurs et chargés de mission sont associés à la définition de la stratégie. Un ingénieur de l'AFD nous a fait part du fait que depuis son arrivée dans la maison, les ingénieurs avaient perdu de leur autonomie. L'organisation du travail des ingénieurs a été modifiée, en effet avec l'introduction de l'organisation matricielle à la Direction des opérations (que nous exposerons plus tard), les chargés de mission dans les départements géographiques sont devenus les maîtres d'ouvrage des missions réalisées conjointement par les départements géographiques et techniques de la direction opérationnelle. Cette nouvelle organisation du travail a été vécue comme une perte d'autonomie :

*« On nous a introduit des maîtres d'ouvrage et nous on nous a progressivement, ça a réduit à un rôle générique de chef de quelque chose qu'on nous dit de faire » (Ingénieur à l'AFD)*

Par ailleurs les chargés de mission de Proparco sont plus autonomes que les ingénieurs de l'AFD :

*« Jusqu'à maintenant les agents à Proparco étaient beaucoup plus autonomes que ceux de l'AFD. Il y avait un poids hiérarchique moins grand. Donc c'est par exemple eux qui instruisent de A à Z, c'est eux qui envoient les lettres, bien sûr ils les font viser par la hiérarchie mais ils ont une très très grande autonomie. Et puis ils capables de rédiger une offre financière à un client, il font l'évaluation tous seuls, ils présentent eux-mêmes le dossier au Conseil, donc ils sont vraiment les patrons de leur propre boulot, alors que le mode de travail à l'AFD est beaucoup plus collectif, transversal. Le chef de projet de l'AFD est quand même soumis en permanence à, il doit rendre des comptes, il doit se concerter avec son chef de division, son chef de département, les départements géographiques, la stratégie, la seconde opinion, la lutte anti-blanchiment, bref quand on regarde in fine on a, ça devrait être un chef d'orchestre, c'est un violoncelliste solo avec 8 ou 9 chefs d'orchestre. Alors qu'à Proparco c'est un violoncelliste solo-solo. » (Directeur de Proparco).*

*« Il y a toujours le fait, je pense qu'il y a une autonomie chez les chargés d'affaires de Proparco qui est extrême » (Chargé de mission de Proparco).*

Les chargés de mission à Proparco et les ingénieurs à l'AFD sont autonomes dans la réalisation de leur travail et cette autonomie est une compétence qui fait l'objet d'une

évaluation, comme nous le verrons plus loin, le degré d'autonomie dans la tenue du poste est considéré comme un point fort.

#### 4.1.2 Besoin de rétroaction

Le besoin de rétroaction se manifeste par la recherche de rétroaction de son supérieur immédiat et recherche de rétroaction auprès de ses pairs : les collègues professionnels sont les mieux placés pour juger de leur rendement et l'importance excessive accordée aux normes professionnelles d'évaluation.

À l'AFD, comme à Proparco, les ingénieurs et chargés de mission recherchent la rétroaction :

*« C'est essentiellement une information sur l'avancement de mes projets, lui dire où on en est, si j'ai des problématiques où des sujets où je pense qu'il est nécessaire de le mettre au courant je l'en informe. J'ai aussi besoin souvent de ses conseils. On va dire que c'est plutôt des échanges informels la plupart du temps avec un côté, donc c'est pour ça que j'aimais le terme de coach, j'attends quand même un certain retour en termes de conseils pour me faire progresser ou pour m'aider face à certaines situations. » (Chargée de mission à Proparco).*

*« Moi je n'ai aucune retenue à aller demander à (..) si c'est bien la bonne procédure, (..) Donc c'est beaucoup plus à la demande, c'est à chacun d'aller le voir et de voir comment les choses évoluent. » (Ingénieur à l'AFD)*

Les chefs de division confirment que les ingénieurs et les chargés de mission sont demandeurs de rétroaction :

*« De façon continue, les ingénieurs discutent avec le chef de division pour faire part des difficultés éventuelles (...) Donc ça, ça se fait en continu, dans le courant de l'année, de façon négociée et conviviale et de ce point de vue-là le chef de division n'est pas un contremaître de production » (Chef de division de l'AFD).*

*« Je m'efforce d'être disponible en permanence pour ceux qui cherchent du feedback, je sais que les chargés d'affaires m'ont demandé d'essayer de passer régulièrement pour avoir des discussions avec eux sur la manière dont se passent les événements. C'est plus une discussion autour des projets, des financements qui sont en cours de discussion, c'est de voir, de discuter avec eux là dessus que stricto sensu une rétroaction sur le mandat, sur les objectifs. » (Chef de division de Proparco).*

La rétroaction du supérieur hiérarchique est régulière, informelle et à la demande du chargé de mission ou ingénieur.

Il y a également de la rétroaction entre ingénieurs ou chargés de mission :

*« Êtes vous encouragés à vous donner de la rétroaction entre pairs professionnels ? Oui, oui bien sûr, beaucoup, enfin encouragés non, mais on le fait. Je sais pas ce que ça veut dire « encouragés » mais je trouve que ça fait partie du métier », « Il y a plusieurs occasions de discussion sur des sujets que ce soit les réunions de départements ou bien sur des sujets parallèles. Donc en fait je crois que collégialement on voit bien ce que fait chacun, comment les choses avancent, on le sait » (Ingénieur à l'AFD).*

Les plus jeunes, en revanche, trouvent qu'ils manquent de retour, notamment de leurs pairs.

*« C'est vrai qu'une fois qu'on est dans son travail, dans ses projets, on a peut-être parfois du mal à savoir ce que font les autres, alors qu'on en a besoin, il faut aller à la recherche de ce retour, il arrive pas tout seul » (Ingénieure à l'AFD)*

*« Instaurer peut-être un peu plus de dialogue entre chargés d'affaires par exemple. Je pense qu'on manque de, on est un peu trop autonomes et donc il faudrait pour améliorer ça faire progresser plus vite les gens et faire que certains projets se concrétisent plus vite. Il faudrait idéalement un peu plus de support, que ce soit d'un chef de service, on a un département juridique mais qui est débordé. Enfin voilà je pense qu'il y aurait en terme de ressources besoin de plus d'appui aux chargés d'affaires de manière générale donc que ce soit un plus d'appui entre chargés d'affaires ou avoir, donc là on a un chef pour six chargés d'affaires donc c'est pas beaucoup mais en même temps il y a tellement de projets que si, ça fait beaucoup pour coacher six personnes. Voilà moi je pense que c'est plus une question de moyens et d'appui aux chargés d'affaires qu'on pourrait améliorer. » (Chargée de mission à Proparco)*

#### 4.1.3 Expertise

L'expertise, d'après la littérature, se manifeste par un haut niveau de spécialisation dans leur domaine, la sur-spécialisation des compétences techniques, et l'expertise dans un domaine abstrait.

Les ingénieurs de l'AFD et les chargés de mission de Proparco sont des experts, comme le soulignent les chefs de division :

*«Les ingénieurs agronomes sont en général relativement polyvalents mais chacun a des domaines de compétences et de spécialisation particulière. » ; «les opérations, je le disais au début, relèvent plutôt de la haute couture.» (Chef de division à l'AFD).*

*«On discute entre alter ego en fait, il y en a qui sont un peu plus égaux que les autres mais je veux dire ce sont des gens qui sont, les chargés d'affaires sont des gens qui sont tout à fait brillants, tout à fait aptes à la discussion.» (Chef de division à Proparco)*

Ce sont des experts dans leur discipline, ils sont sur-spécialisés dans leur domaine, ce qui peut parfois poser des difficultés :

*«C'est des gens qui ont souvent une attitude très, si il y a parfois la culture, la culture d'expertise fait qu'il y a parfois « Comment oses-tu remettre en cause mes capacités d'expertise, mes capacités professionnelles ? ». Ce qu'on a d'ailleurs rarement à faire, puisque le problème de ces professionnels c'est plutôt, c'est pas dans leur métier qu'ils ont des failles, c'est plutôt dans leur capacité à en sortir et être capables d'évoluer vers des fonctions plus transversales, plus inclusives» (Directeur de Proparco)*

#### 4.1.4 Créativité

La créativité est la capacité d'apporter de nouvelles idées, elle est très difficile à mesurer. Les ingénieurs et les chargés de mission font de la production intellectuelle, ils participent à l'élaboration de la stratégie, à la recherche de nouvelles idées en matière de développement. La production intellectuelle est difficile à mesurer, il est difficile de déterminer des critères pour l'évaluer :

*«[parmi les tâches des chargés de mission] Il peut y avoir de participer à des réflexions d'ordre transversales de la maison, donc participer à ce qu'on appelle des chantiers d'élaboration de stratégie dans la maison. Le problème de ce genre d'objectifs c'est que c'est difficile à mesurer, comment on fait ? » ; « C'est extrêmement difficile de juger de la qualité d'une transaction. Qu'est ce que c'est une transaction de qualité, comment on juge de ça, comment on évalue ça ? À la rigueur ce qu'on pourrait faire c'est des sondages de satisfaction de nos clients. » (Chef de division à Proparco).*

*«On fait un travail où il n'y a pas forcément un résultat concret qui sort.» (Chargée de mission à Proparco).*

La production financière des ingénieurs et chargés de mission requiert de la créativité elle aussi, qui est difficile à mesurer :



*« Produire ce qu'ils appellent la production financière, mais je trouve que le mot est trop pauvre par rapport à tout ce qu'il y a derrière mener à terme un projet. Le faire aboutir ça veut dire avoir persuadé des armées de gens qui doutent, de gens qui sont cyniques ou qui ont un avis très éloigné sur la question ou qui ont un avis au contraire obsessionnel sur le monde rural. » (Ingénieur de l'AFD)*

*« Je pense qu'on peut travailler trois ans sur un projet et avoir fait un très bon travail que ce soit de coordination, de montage du dossier et ce projet peut ne pas se concrétiser, donc en termes de résultats on pourrait dire de l'extérieur « ce projet n'a rien donné », mais concrètement quelque part c'est quand même des mois, des années de négociation, d'analyse du dossier, de choses concrètes. » (Chargée de mission de Proparco).*

Autonomie, besoin de rétroaction, expertise et créativité sont des caractéristiques qui se sont fortement exprimées chez les ingénieurs à l'AFD ainsi que chez les chargés de mission à Proparco. Trois autres caractéristiques sont moins ressorties mais sont tout de même présentes dans une certaine mesure : la logique professionnelle, la loyauté professionnelle et la recherche de pouvoir.

#### 4.1.5 La logique professionnelle

La logique professionnelle dans la littérature est définie comme le mépris des procédures organisationnelles ; reconnaissance de la compétence, de l'autorité technique et scientifique et non de l'autorité hiérarchique ; utilisation de l'organisation professionnelle comme référence principale : les collègues servent de sources d'idées et de jugement.

Nous avons observé une certaine distance par rapport aux procédures organisationnelles :

*« Donc je pense que c'est un bon système, mais comme toute procédure, tout système, toute norme, tout formulaire il faut pouvoir avoir suffisamment de recul pour tourner autour sans tomber dedans. (...) Mais bon on peut aussi l'instrumentaliser, lui enlever son piment en en faisant uniquement un truc de tableaux quantitatifs, d'objectifs quantitatifs. » (Ingénieur à l'AFD)*

Les processus de gestion du rendement de l'AFD et de Proparco que nous décrivons par la suite sont perçus comme utiles pour améliorer le rendement mais avant tout comme un processus qui sert au management, surtout à l'AFD :

*« Non, ça, arrêtons les, si c'est pour rajouter des formulaires, hier on a eu une discussion très amusante parce qu'on nous demande, maintenant le nouveau truc par contrainte ou programmation budgétaire on doit se livrer à un exercice où on doit anticiper nous-mêmes et la balle revient chez nous c'est-à-dire qu'on doit annoncer ce qu'on va faire comme missions, combien de jours on doit passer sur tel projet, on doit faire de la pré programmation de notre activité sur le portefeuille » ( Ingénieur à l'AFD)*

*«Et là on nous redemande de faire cet exercice pour soi disant améliorer la gestion du rendement et quelqu'un a posé la question : sur quoi on impute le temps que vous nous demandez pour remplir encore des tableaux qui ne servent en fait qu'au management, donc on va le faire, mais on va l'imputer sur le management à ce moment-là. » (Ingénieur à l'AFD)*

*« Donc on a l'impression de faire la soupe et d'avoir des tas d'invités qui rappliquent de partout et qui à la fin disent « oh là là elle est vraiment indigeste votre soupe parce qu'elle coûte trop cher etc. ». Mais améliorer la gestion du rendement, non ça va comme ça. » (Ingénieur à l'AFD)*

Pour ce qui concerne l'autorité liée à la compétence, les chefs de division de l'AFD et de Proparco sont issus des rangs des ingénieurs et des chargés de mission, ils sont reconnus comme compétents par les ingénieurs et chargés de mission, ce qui fonde leur légitimité :

*«Il a fait le même métier que moi pendant plus longtemps donc oui tout à fait. Il est ingénieur avec une spécialité sensiblement différente, on a un passé qui n'est pas le même mais en gros il était au service infrastructures et mines, en fait il était collègue chargé d'affaires comme moi jusqu'à récemment. Donc on a eu un passage où on était collègues ensuite il est passé parce qu'il est quand même plus senior on va dire. Donc oui, oui, tout à fait les mêmes compétences, avec l'expérience en plus. » (Chargée de mission à Proparco)*

*«Oui, j'ai fait leur métier pendant cinq ans et si j'ai été nommé là c'est que les gens me croient bon. (...)Et étant donné mon rôle de discuter avec eux des projets je garde au contraire, là dans mon rôle de superviseur je gagne une vision beaucoup plus large sur le nombre de transactions qu'on est en train de faire. Donc la réponse est oui. Et c'est d'ailleurs ce qui fonde un peu ma légitimité. » (Chef de division à Proparco).*

Un aspect de la caractéristique de logique professionnelle n'est pas ressorti de nos entretiens, qui est l'utilisation de l'organisation professionnelle comme référence principale. Il n'y a pas en France d'ordre professionnel des ingénieurs. Les chargés de

mission et les ingénieurs sont issus des Grandes Écoles françaises, mais ils ne sont pas soumis au jugement et au contrôle d'un ordre professionnel. Ils ne considèrent pas que le fait d'être issus d'une Grande École leur donne un statut particulier, ou le droit à un style de gestion différent :

*«Je pense pas que ce soit lié nécessairement à ma formation ici, c'est plus lié à la nature de notre travail ici, et le travail qu'on fait ici, qu'on soit ingénieur ou commercial. Je pense que quelles que soient les études, peu importe (...) le fait que je sois ingénieur ou pas pour moi, ne compte pas on va dire, dedans.»*  
(Chargée de mission de Proparco)

Le fait qu'il n'y ait pas d'ordre professionnel des ingénieurs en France contribue aussi à ce que la loyauté professionnelle ne soit pas très forte chez les chargés de mission de l'AFD.

#### 4.1.6 La loyauté professionnelle

La loyauté professionnelle est définie comme une grande loyauté envers la profession, sentiment d'appartenance au domaine de spécialisation, dévouement au travail et à la profession, identification avec la profession, maintien collégial des standards de rendement et plus d'attachement aux pairs qu'à l'organisation employeuse.

Les chargés de mission et les ingénieurs ont un fort attachement à leur organisation, l'ancienneté moyenne au sein du Groupe AFD (qui inclut l'AFD et Proparco) est de plus de 14 ans. Les chargés de mission et les ingénieurs sont attachés au Groupe AFD, à sa mission et ses valeurs :

*«Nous avons cette chance à Proparco que finalement du point de vue moral et social ce que nous faisons est finalement, est plutôt valorisant en fait, on essaye quand même d'avoir une action en faveur du développement donc en soi, on a une action que nous espérons socialement et même peut-être moralement bénéfique»* (Chef de division à Proparco)

*«Je suis venue là pour faire des projets et que ces projets se concrétisent et on espère à terme contribuer à améliorer un peu l'environnement d'un pays. »*  
(Chargée de mission à Proparco)

*«En général les gens qui viennent ici viennent avec un niveau de standards en terme d'éthique et d'intégrité. Proparco de ce point de vue-là est la quintessence de ça, les gens qui viennent travailler ici pourraient tous travailler avec des niveaux de salaire de deux à trois fois supérieurs à ce qu'il y a ici. Donc si il reste ici c'est qu'ils trouvent d'autres avantages, et pas seulement contrairement à ce qu'on pourrait croire la sécurité de l'emploi, je crois que pour la jeune génération c'est plutôt un facteur angoissant parce que ce qu'ils veulent c'est rester employables. C'est surtout parce qu'ils adhèrent profondément à la mission de développement, c'est ça qui les fait rêver, c'est d'avoir un métier international, avec des niveaux d'éthique et d'intégrité élevés, c'est pour ça qu'ils restent là» (Directeur de Proparco)*

Les chargés de mission et ingénieurs, même s'il ne font pas partie d'une association de professionnels peuvent faire partie de groupes de réflexion sur le thème du développement :

*«Non. Les agronomes, je fais partie pas d'une association professionnelle en tant que telle mais de pas mal de groupes de réflexion, je veux dire de réseaux plutôt informels, il y a des tas de gens avec lesquels on parle de toute une série de choses mais ce ne sont pas des associations d'agronomes. Il peut y avoir des anthropologues, des juristes, de toute façon ce sont des réseaux qui se sont construits avec des chercheurs de l'IRD, avec des gens que l'on côtoie depuis plus de 30 ans. Mais ce n'est pas une association d'agronomes. C'est pas sur une base professionnelle, et c'est une association plus amicale qu'autre chose.» (Ingénieur à l'AFD).*

Il y a aussi un attachement à leur profession, les chargés de mission et les ingénieurs souhaitent que leur spécialité continue à jouer un rôle important dans les priorités de l'AFD et de Proparco:

*« Quand on voit les errements et les labyrinthes dans lesquels sont la Banque et le FMI et le rapport Nord-Sud, quand on voit comment les choses se passent au niveau global on se dit, bon peut-être qu'on était pas tant que ça dans le rayon ringard, peut-être que ça va repartir. Quand je vois que la Banque Mondiale a remis l'agriculture dans ses priorités en 2007, on se dit peut-être qu'on a eu raison de ramer à contre-courant et de résister, peut-être qu'il se passera quelque chose dans la maison. » (Ingénieur à l'AFD)*

Enfin, la cohabitation de différentes expertises au sein d'une même organisation peut entraîner des effets de silos, les chargés de mission et ingénieurs s'enferment dans leur expertise et perdent la vision d'ensemble :

*«Proparco est un bon endroit pour mesurer à la fois toute la richesse d'avoir des pôles métiers et en même temps parfois les effets silos qui existent ou parfois même les effets de conflit de cultures qui peuvent exister. » (Directeur de Proparco)*

*«À mon avis une des faiblesses de Proparco et de l'AFD aussi c'est que quand vous avez une structure trop morcelée, il y a des silos qui se créent et chacun est comptable de ses objectifs sans réaliser qu'il devrait d'abord être comptable des objectifs collectifs. Et donc les gens se mettent à ce moment-là en situation soit de négociation permanente, pour essayer de tirer les autres sur leurs objectifs à eux, soit carrément en situation de conflit, ce qui est le cas ici, il y a deux unités qui passent leur temps à se mettre en conflit et mon boulot c'est que ça s'arrête » (Direction de Proparco)*

Ceci nous amène à parler de la dernière caractéristique des professionnels : la recherche de pouvoir professionnel.

#### 4.1.7 Recherche de pouvoir professionnel

La recherche de pouvoir professionnel est définie comme la volonté de conserver le statut particulier que donne le fait d'être professionnel, utilisation du statut de professionnel comme moyen de différenciation, volonté de participer aux prises de décision organisationnelles.

Comme nous l'avons vu déjà, les chargés de mission et ingénieurs à l'AFD comme à Proparco n'estiment pas avoir un statut particulier qui les différencie. D'ailleurs l'idée de statut particulier au sein de l'AFD et de Proparco est contraire à la philosophie de gestion du Groupe AFD : il n'y a qu'un statut du personnel et pas de «filière élite» comme nous le verrons plus tard.

En revanche les chargés de mission et ingénieurs apprécient de participer aux prises de décision organisationnelles et l'organisation matricielle de la Direction des opérations de l'AFD permet à chaque expertise de discuter, négocier avec les autres. Chaque expertise a son approche, et d'une certaine façon un pouvoir :

*« Alors il y a un fait culturel propre à l'AFD, en tout cas caractéristique de l'AFD, c'est qu'on fait beaucoup de métiers et chaque métier est maître chez lui, en tout cas se vit comme tel, en fait il ne l'est pas, parce qu'il faut bien qu'il*

*rentre dans un plan d'affaires. Mais chaque professionnel, chaque sous-chapelle d'ingénieurs de telle ou telle catégorie considère qu'il détient la science dans son domaine. Et donc l'exercice de synthèse dans une maison aussi diverse, aussi autonomiste d'esprit je dirais, est toujours une chose compliquée même si en même temps c'est la première force de la maison. » (Direction générale de l'AFD)*

La volonté de participer aux décisions peut parfois créer des tensions : la définition du Projet d'orientation stratégique comme nous l'avons vu au chapitre trois avait donné lieu à une crise interne car toutes les idées soumises par les chargés de mission n'avaient pu être retenues. Et un ingénieur à l'AFD nous a fait part du fait qu'à une période les agronomes avaient pris trop de pouvoir dans les décisions :

*« Dans l'histoire de la maison apparemment les agronomes avant les agronomes avaient trop de poids et énormément de financement était dans le secteur rural etc. et petit à petit la maison a été reformatée pour contrôler les décisions de financement que prenaient les agronomes » (Ingénieur à l'AFD).*

Toutes les caractéristiques des professionnels mentionnées dans la littérature sont donc apparues dans nos entrevues, mais si toutes n'ont pas la même importance et certains aspects de ces caractéristiques sont absents.

Nous présentons un tableau récapitulatif.

**Tableau XVII - Caractéristiques des professionnels constatées**

Caractéristiques	AFD	Proparco
Autonomie	XX	XX
Besoin de rétroaction	XX	XX
Expertise	XX	XX
Créativité	XX	XX
Logique professionnelle	X	X
Loyauté professionnelle	X	X
Recherche de pouvoir professionnel	X	X
Légende :		
XX (caractéristique présente)		
X (caractéristique partiellement présente)		

## 4.2 Le malaise professionnel

Comme nous allons le voir l'AFD et Proparco ont pris en compte la problématique du malaise professionnel dans leur processus de gestion du rendement. Cependant lors de certaines entrevues nous avons observé que bien que le risque de malaise soit bien géré dans l'ensemble, le malaise professionnel se manifeste parfois.

### 4.2.1 Nature des tâches

La nature des tâches peut provoquer du malaise si les professionnels estiment que leurs compétences ne sont pas utilisées par les gestionnaires. Nous avons demandé aux ingénieurs de l'AFD et aux chargés de mission de Proparco si leurs compétences étaient bien utilisées. Voici des extraits de leurs réponses :

*«Jusqu'à maintenant oui. Comme je dis ça me paraissait réaliste » (Ingénieure à l'AFD)*

*«Globalement oui, il n'y a pas de surprise en fait, ce qu'on me donne, c'est ce que je suis venue faire ici et c'est rare que ça dépasse véritablement ça.» ; « Dans la mesure du possible oui, je crois que le dialogue est en général ouvert et constructif dans le sens où j'ai jamais hésité à me plaindre d'une situation en disant sur ce dossier c'est trop superficiel, j'ai envie de quelque chose d'autre et en général si sur ce dossier là on peut pas trouver d'autre solution, on essaye que le prochain fasse plus face à ce genre d'exigences. Donc oui de manière générale c'est pris en compte, dans la mesure du possible après c'est pas toujours des champs d'application non plus. » (Chargée de mission à Proparco)*

Mais une chargée de mission à Proparco nous a dit qu'il lui était arrivé de devoir remplir une tâche qui à ses yeux ne mènera à rien :

*«Et bien là il y a un projet en particulier où je suis convaincue que ça ne sert à rien de travailler sur ce projet qui ne se fera pas et que c'est une perte de temps pour Proparco et pour moi. Mais il y a un passé politique, on ne peut pas, Proparco, c'est en même temps un projet qui est très global, avec toutes les autres institutions de développement qui participent donc on ne peut pas refuser véritablement donc là il y a un petit peu conflit d'intérêt. Et comme je suis la personne qui est la plus à même de suivre ce projet, c'est quand même moi qui le fais et j'ai accepté de le suivre et je le suivrais bien que je sois*

*profondément convaincue que ça ne servira à rien, on essayera d'en tirer des aspects positifs. Donc je l'ai dit, il y a eu ce dialogue, ça a été écouté, ça a été compris, ça permet aussi d'alerter : et bien sur ce projet on le fait mais on pense que ça peut être critiqué aussi, et voilà je dois quand même faire avec.»*  
(Chargée de mission à Proparco)

Le métier de Proparco et de l'AFD fait aussi que les chargés de mission et ingénieurs utilisent leurs compétences techniques, professionnelles, mais ne font pas un métier purement technique, d'autres compétences, notamment les compétences interpersonnelles, sont requises :

*«Je pense qu'on utilise largement mon potentiel, je pense que c'est plus qu'on a un métier ici, j'ai choisi en rejoignant Proparco, où c'est beaucoup de négociations, c'est des relations humaines, c'est des relations de force aussi. Alors que moi j'ai un goût plus prononcé pour ce qui est de l'analyse, ça c'est mon côté ingénieur, de me plonger dans les dossiers, de bien les comprendre, de bien les connaître et c'est par cette démarche que moi j'arrive à avancer et à bien maîtriser mes projets. Donc là où éventuellement il y a un petit décalage c'est que parfois on utilise pas les bonnes compétences, moi je suis plutôt une analyste et en fait ici souvent on a besoin de la négociatrice, ce qui n'est pas ce dans quoi je suis le plus à l'aise. Mais c'est aussi lié à mon ambition de vouloir faire autre chose qu'être toujours derrière un ordinateur à faire des analyses et donc je dirais c'est plus ça, le côté un peu plus j'aime bien aller au fond des choses et on me demande parfois de faire les choses superficiellement parce que il n'y a pas le temps, parce qu'il n'y a pas les moyens.»*(Chargée de mission à Proparco)

Les souhaits des chargés de mission sont donc pris en compte dans la mesure du possible mais parfois les tâches ne sont pas uniquement reliées à l'expertise du professionnel.

#### 4.2.2 Contrôle

Le contrôle peut provoquer le malaise parce que les professionnels veulent décider eux-mêmes comment faire leur travail.

Le contrôle à Proparco et l'AFD est continu et informel :

*« Je dirais qu'on est dans une démarche relativement informelle, à part cet entretien d'évaluation annuel formalisé. On est vraiment au continu dans une démarche relativement informelle, c'est à dire que c'est au fur et à mesure que des problèmes se posent, qu'on a des questions, je vais aller voir un chargé d'affaires, convenir avec lui d'une tâche à accomplir, lui demander*



*éventuellement d'accomplir une tâche et ensuite dans le délai prévu on voit ce qui est fait ou pas fait. » (Chef de division à Proparco)*

*«Et de façon continue, les ingénieurs discutent avec le chef de division pour faire part des difficultés éventuelles, et lorsqu'ils ont des questions sur le degré de priorité par exemple de telle mission par rapport à telle autre, de tel projet par rapport à tel autre, ou en fonction de leur vision du strict point de vue du projet, c'est équivalent, le chef de division est là pour les aider et les informer sur d'autres paramètres d'analyse de la priorité » (Chef de division à l'AFD)*

Ce contrôle est destiné à identifier des difficultés éventuelles, c'est un dialogue entre chef de division et chargé de mission. Comme nous l'avons vu auparavant, les chargés de mission sont autonomes. Et cette autonomie est encore plus grande à Proparco qu'à l'AFD.

#### 4.2.3 Participation

Les professionnels veulent être considérés comme des partenaires dans l'organisation pour laquelle ils travaillent.

Les chargés de mission et ingénieurs à l'AFD et Proparco sont associés aux décisions organisationnelles, la participation fait partie des attentes de l'AFD et Proparco vis-à-vis des chargés de mission et ingénieurs:

*«Il y a une demande forte de la Direction générale et de la Direction des ressources humaines pour qu'il y ait même une force de proposition donc on leur demande de la proactivité.» (Direction des ressources humaines)*

*«On ne se trouve pas non plus dans une situation, dans une organisation de type distributive où les projets arriveraient à l'AFD par un guichet unique sans qu'on en ait jamais eu vent ni l'information préliminaire et où il s'agirait de distribuer la tâche à tel ou tel ingénieur» (Chef de division de l'AFD)*

Les chargés de mission et ingénieurs estiment qu'ils sont associés aux décisions organisationnelles mais il peut aussi arriver que la stratégie organisationnelle retenue soit vécue comme imposée, en effet malgré la proactivité attendue, la définition de la stratégie est un acte de management ce qui peut occasionner des frustrations :

*«Le plan d'affaires il est vraiment fait de haut en bas (...) Le plan d'affaires c'est un plan stratégique. Puis ce plan stratégique est décliné en plan d'affaires. Et bien évidemment la déclinaison de la stratégie en plan d'affaires elle est faite avec les différents pôles d'expertise» (Directeur de Proparco)*

*«Il y a eu un débat très fécond, très intéressant où toutes ces questions ont été évoquées, de toutes façons il a fallu qu'on se pose tous des questions parce que c'était un peu une vision qui s'imposait et qui était nouvelle, une nouvelle manière de poser des paradigmes qui faisaient le cœur et le corps du métier c'est-à-dire sur le développement, sur les relations Nord-Sud etc.» (Ingénieur à l'AFD)*

#### 4.2.4 Développement

Les professionnels veulent bénéficier de possibilités d'apprendre dans leur travail. Nous l'avons mentionné auparavant l'AFD et Proparco consacrent une part importante de leur masse salariale à la formation professionnelle. Et la détermination des objectifs est accompagnée de la mise en place d'un plan de formation si nécessaire.

Les chargés de mission et ingénieurs ont beaucoup d'opportunités de formation :

*«La formation n'est pas considérée comme une récompense et comme un hochet, les formations sont utilisées exclusivement dans une finalité professionnelle c'est-à-dire que bénéficie de formation l'agent qui en a besoin et dont le contenu de la formation correspond à son projet personnel et pédagogique. » (Chef de division à l'AFD)*

*« Il y avait des objectifs de formation personnelle, qu'est ce que je vais faire comme formation dans l'année puisque l'AFD propose vraiment de très grandes possibilités en formation continue. » (Ingénieure à l'AFD)*

En revanche plusieurs nous ont mentionné que le transfert intergénérationnel est insuffisant. En effet les jeunes chargés de mission et ingénieurs souhaiteraient bénéficier de l'expérience des autres par le biais de binômes mais cela est rarement faisable :

*« Donc il y a un problème de tuilage de génération et ça dans cette division-là on le fait, depuis le début on a demandé à ce qu'il y ait des jeunes » (Ingénieur à l'AFD)*

*«Avec le Parcours Vivier j'avais eu plus l'occasion de travailler en appui avec quelqu'un. Mais depuis que je suis à ce poste, chargée de projet, c'est difficile. C'est même un peu frustrant mais bon, parce qu'on voit beaucoup de départs à la retraite, des gens qui ont 30 ans d'expérience parce que c'est une boîte où on reste assez longtemps, l'ancienneté en moyenne je crois c'est 15 ans. Donc on voit beaucoup de capital qui s'en va et moi, jeune arrivante, j'ai vraiment envie de récupérer, d'apprendre le plus possible avant qu'il s'en aille. Et je*

*pense que ce n'est pas très bien organisé. En tout cas le transfert intergénérationnel.» (Ingénieure à l'AFD)*

À Proparco les chargés de mission sont plus jeunes, il y a peu de seniors donc il y aurait besoin de plus de formation, de formations plus concrètes et de plus de soutien :

*«On est très autonome et on exige un certain degré d'expérience des chargés d'affaires mais souvent les salaires qui sont proposés ici font que ce ne sont pas des gens si seniors que ça donc on est un peu des gens qui ne sont pas aussi seniors que ce qu'ils devraient être. Et je suis pas sûre que ce soit compensé par, donc il y a le support quand c'est possible mais peut-être des formations un peu plus concrètes aideraient.» (Chargée de mission à Proparco)*

*«Quand ils sont juniors, le défaut de Proparco je trouve c'est qu'ils ont, parfois au contraire ils manquent de coaching, c'est « swim or sink » donc il peut arriver qu'ils coulent mais, bon là quand même on les laisse pas se noyer complètement.» (Directeur de Proparco)*

#### 4.2.5 Statut et reconnaissance

Les professionnels veulent voir l'organisation reconnaître l'importance du travail professionnel.

L'AFD et Proparco ont peu de marge de manœuvre pour les récompenses pécuniaires et le système de rémunération est très égalitaire. Le système de récompense et reconnaissance est considéré comme le talon d'Achille de l'organisation autant à l'AFD qu'à Proparco.

*«Non on a un système de récompense face à l'effort qui est un système qui est beaucoup trop égalitariste, alors que rien ne nous l'impose, c'est vraiment un choix social collectif qu'il faut faire évoluer parce qu'il n'est pas du tout adapté à l'évolution du métier qui est de plus en plus normé et qui sera de plus en plus compatible avec les départs à l'extérieur, et en tout cas dans le cas de Proparco c'est très clair, c'est le risque majeur de Proparco, de pas pouvoir garder les plus performants parce qu'ils iront à l'extérieur. Encore une fois je ne pense pas que ce soit un problème de rémunération globale, c'est plutôt un problème de reconnaissance, pour les gens c'est un signe de remerciement donc je pense qu'il faut être capables de faire évoluer ce régime de rémunération. Pour tout le reste du processus de gestion du rendement, oui, c'est plutôt une boîte qui tourne bien, l'ensemble des processus qu'on a décrit depuis tout à l'heure de planification, de suivi des performances fonctionnent bien. Et justement parce qu'il fonctionne bien les gens sont capables de dire « J'ai contribué à ça » et là on leur dit « Et bien merci beaucoup », et ça s'arrête là quoi.» (Directeur de Proparco)*

*«Effectivement nous avons un système de rémunération qui est assez rigide, qui est assez marqué par une grande importance de la rémunération, de la progression à l'ancienneté, on a la moitié des enveloppes d'avancements annuels sont des avancements uniformes, c'est la valeur du point qui augmente, donc ça touche tout le monde en fonction de sa valeur du point. Et nous n'avons que la moitié des enveloppes d'avancement qui sont consacrées à de l'avancement en soi ce qui fait que nous ne pouvons pas effectivement différencier autant qu'on le souhaiterait la rémunération de gens très performants par rapport à des gens qui le sont moins.» (Directeur des opérations à l'AFD)*

En revanche les marques de reconnaissance professionnelle existent (nommer un chargé de mission personne-ressource sur un sujet, participation à des chantiers stratégiques etc.).

*«Il est clair qu'il y a un certain nombre de géographies, de pays qui sont plus appétant que d'autres. Notamment l'AFD dont vous savez qu'historiquement elle est issue des anciennes possessions coloniales françaises de l'Afrique de l'Ouest et de l'Afrique centrale et que progressivement elle a vu son centre d'intervention élargi à de nouvelles zones géographiques. Donc il est clair qu'un certain nombre d'ingénieurs ont une appétence, une curiosité particulière pour aller découvrir ces nouvelles géographies. Et c'est les premières interventions dans un nouveau pays, que l'AFD ne connaît pas, connaît peu et qui ne connaît pas, ou les autorités locales ne connaissent pas l'AFD, il vaut mieux envoyer des ingénieurs expérimentés, sûrs, et fiables qui ne feront pas de grosses erreurs de débutants entrant qui gâcheraient le métier de la relation avec ce pays. Donc c'est vrai que la récompense aux ingénieurs les plus efficaces et les plus fiables, ça pourra être pour eux une plus grande diversité géographique de leur portefeuille et une certaine prime à l'accès, à la découverte des nouveaux pays d'intervention de l'AFD» (Chef de division à l'AFD)*

*«Effectivement une des manières de faire évoluer les chargés d'affaires c'est effectivement graduellement de leur confier des responsabilités complémentaires et en particulier de reconnaître leur séniorité en leur faisant encadrer des collègues, de leur donner des responsabilités qui leur donnent une certaine visibilité à l'intérieur de la maison. Des choses comme ça oui» (Chef de division à Proparco)*

#### 4.2.6 Conditions de travail

Les professionnels veulent avoir des conditions de travail propices au travail professionnel.

Les chargés de mission et ingénieurs n'ont pas vraiment de choix pour leurs équipements matériels. En revanche ils ont beaucoup de choix dans leurs outils financiers à Proparco, à l'AFD il existe des fonds d'études pour leur permettre d'aller chercher l'aide et l'expertise qui leur manquent pour accomplir leurs tâches.

Par ailleurs les chargés de mission et ingénieurs ont beaucoup d'autonomie dans la réalisation de leur travail, ce qu'ils apprécient :

*« En tout cas ici je trouve qu'on est, on nous fait confiance donc c'est assez confortable, on est complètement autonomes. » (Ingénieure à l'AFD)*

Mais cette autonomie fait qu'ils se sentent parfois seuls dans leur tâche, surtout les juniors. Ils aimeraient avoir plus d'opportunités de travail en équipe :

*« On travaille finalement très seuls, moi je trouve et je sais que les autres chefs de projet aussi travaillent très, se trouvent très seuls dans leurs responsabilités. Et parce que j'ai parlé d'équipe projet, elle existe en théorie après dans les faits elle n'existe pas hein, voilà. Donc moi si je ne vais pas poser de questions, les autres chefs de projets ne sont pas au courant de ce que je fais, à moins de s'y intéresser. » (Ingénieure à l'AFD)*

Le travail en équipe n'est pas formel mais il y a tout de même beaucoup d'échange d'expérience entre les chargés de mission. Les divisions comptent un chef de division et entre cinq et dix chargés de mission ou ingénieurs selon les cas. Les équipes se connaissent bien, les bureaux sont rapprochés ce qui facilite le travail en équipe informel :

*« On a la chance d'avoir un département assez convivial, avec des réunions, on a pas un chef de département inaccessible » (Ingénieur à l'AFD)*

*« Alors de toute façon il y a un échange informel parce qu'on se parle, on est physiquement assez proches, donc on se parle aussi très facilement. Et on connaît l'expérience de chacun, on sait quel projet a été instruit par qui et on connaît les grosses problématiques déjà parce qu'il y a des réunions de service de manière assez régulière. À chaque fois on fait le tour des projets et de façon informelle tous les jours on se parle de nos projets, de nos problèmes. Si on a un souci on sort de notre bureau, on va dans le bureau de la personne dont on pense qu'elle a connu ce problème là précédemment etc. Donc il y a beaucoup de travail collectif informel et je vous dis que de travail collectif formel c'est plus on peut demander de l'aide, un support si besoin. On a des structures d'appui sur les aspects juridiques par exemple qui sont là. » (Chargée de mission à Proparco)*

#### 4.2.7 Éthique

Les professionnels tiennent à ce que les préoccupations sociales et morales soient prises en considération dans la détermination et la réalisation de leur travail.

Il n'y a pas à l'AFD ni à Proparco de mécanisme formel pour permettre aux chargés de mission et ingénieurs d'émettre des réserves par rapport à une mission qui leur est confiée. Mais, comme nous le verrons plus tard, il existe un comité d'éthique qui répond dans le respect du secret professionnel aux éventuelles préoccupations éthiques des agents de l'AFD et de Proparco. Il y a aussi deux Chartes.

De plus nos interlocuteurs ont souligné que la nature de l'activité de Proparco et de l'AFD ne devrait pas poser de problèmes moraux particuliers. Et si cela est le cas, ces préoccupations peuvent être exprimées :

*« Je disais que ces préoccupations morales et sociales sont prises en compte globalement dans la maison. C'est pas au moment de déterminer l'objectif de travail très précis. Mais c'est vrai que dans la maison, traditionnellement, ce n'est pas quand même n'importe quelle maison, c'est une maison qui travaille dans le développement donc qui a un certain nombre de valeurs, qui sont quand même très largement partagées par l'ensemble du personnel de la maison et donc ces valeurs sont très présentes dans la vie professionnelle de tout le monde. Et donc ces valeurs sont intégrées dans le mode d'intervention, dans le choix de nos stratégies etc. » (Directeur des opérations de l'AFD)*

*« Je dirais que la question ne s'est pas posée parce qu'elle n'avait pas lieu de se poser, je dirais que je n'ai aucune inquiétude sur le fait qu'elles seront prises en compte si un jour il y en a. Parce que du fait même de travailler à l'AFD, on prend en compte ce genre de préoccupations. » (Ingénieure à l'AFD)*

*« Nous avons cette chance à Proparco que finalement du point de vue moral et social ce que nous faisons est finalement, est plutôt valorisant en fait, on essaye quand même d'avoir une action en faveur du développement donc en soi, on a une action que nous espérons socialement et même peut-être moralement bénéfique. Maintenant, mais ça renvoie peut-être plus à mon éthique personnelle qu'à l'organisation stricto sensu de la société dans l'organisation de cet entretien annuel, il y a pas formellement pris en compte ces préoccupations morales et sociales. Mais c'est vrai que la plupart des personnes qui viennent à l'AFD ou à Proparco ont des préoccupations morales et sociales qui font que si un chargé d'affaires me dit « pour telle et telle raison, pour des raisons morales et sociales je souhaiterais que mes objectifs soit réorientés dans telle situation », quand je parlais de bonnes raisons, ça se serait de bonnes raisons. » (Chef de division à Proparco)*

Le Directeur des opérations de l'AFD a aussi remarqué que la nature des préoccupations morales et sociales des chargés de mission et ingénieurs dépend de leur âge, en effet la nouvelle génération est beaucoup plus préoccupée de questions environnementales :

*«Je suis frappé de voir que les jeunes générations qui rentrent dans la maison sont encore, je ne dirais pas que les autres n'étaient pas morales elles l'étaient aussi, mais les jeunes générations ont des préoccupations que n'avaient pas les plus anciennes. Une mission de caractère général d'aide économique au développement ça c'est une valeur qui est dans notre maison depuis toujours. En revanche une attention beaucoup plus forte à des thématiques environnementales, à des thématiques sociales dans le Sud sont des valeurs qui me paraissent beaucoup plus présentes dans les jeunes générations de nos collègues qui nous ont rejoint dans les 5 ou 6 dernières années que dans les générations antérieures. Dans les générations antérieures il y avait un peu le sentiment que ces préoccupations environnementales, sociales, finalement perturbaient ce qui devait être le véritable objectif qui était la croissance économique. Et en gros on a quand même eu beaucoup comme objectif premier primant tous les autres la croissance économique, et après tout toute croissance est bonne à prendre. Aujourd'hui on est plus du tout sur ces problématiques là et les jeunes générations sont beaucoup plus soucieuses de développement durable pour employer un terme à la mode, et donc d'une croissance économique qui préserve l'environnement naturel, qui respecte les grandes valeurs sociales etc. C'est tous les, y compris les grands accords actuels sur le plan international. Donc c'est quelque chose que nous prenons en compte dans notre travail quotidien, ça va un petit peu plus loin même que de déterminer les objectifs, ce sont des préoccupations que nous embarquons dans nos modes d'intervention.» (Directeur des opérations à l'AFD)*

Pour ce qui est des réserves morales et sociales liées à un code d'éthique professionnel, c'est une question qui ne se pose pas à l'AFD et à Proparco, puisqu'il n'existe pas en France d'ordre des ingénieurs :

*«Alors ça c'est quelque chose qui est plus anglo-saxon que français comme type de préoccupation, c'est un problème qu'on ne se pose pas trop.» (Directeur des opérations à l'AFD)*

Il n'y a pas de problème lié à un conflit entre valeurs organisationnelles et éthique professionnelle mais il peut arriver que les chargés de mission et ingénieurs expriment une insatisfaction quant à la précision de leur travail en comparaison avec leurs standards :

*«Nous, il faut qu'on soit à la fois avec des préoccupations morales et sociales élevées, mais qu'on soit précis dans ce qu'on recherche et je vois par exemple*

*ce qu'on fait en ce moment en matière de lutte anti-blanchiment dans le groupe ou ce qu'on fait en matière environnementale et sociale, j'ai des réactions dans mon staff d'experts qui disent « mais c'est pas aux standards, ce que fait l'AFD n'est pas assez précis ». Ils sont très exigeants dans ce domaine-là et ils sont souvent mal compris de ce point de vue-là, ce qui est assez étonnant parce que le groupe a tendance à penser que cette exigence est pour eux une façon de se protéger pour refuser des normes, non ils disent simplement « je peux exiger de mes clients des choses que si je les exige de nous-mêmes déjà ». Et pour ça je veux dire il est extrêmement facile de les comprendre. Alors qu'on a tendance à avoir un discours un peu plus flou au niveau du groupe sur ces sujets-là.» (Directeur de Proparco)*

#### 4.2.8 Style de gestion du supérieur

Les professionnels veulent avoir un supérieur qui donne du soutien.

Les chefs de division à l'AFD et Proparco sont accessibles, ils apportent du soutien aux chargés de mission et ingénieurs à leur demande :

*« De façon continue, les ingénieurs discutent avec le chef de division pour faire part des difficultés éventuelles, et lorsqu'ils ont des questions sur le degré de priorité par exemple de telle mission par rapport à telle autre, de tel projet par rapport à tel autre, ou en fonction de leur vision du strict point de vue du projet, c'est équivalent, le chef de division est là pour les aider et les informer sur d'autres paramètres d'analyse de la priorité : le contexte politique, l'urgence relative de telle ou telle mission par rapport à telle autre parce que globalement les priorités sur les objectifs d'engagement par secteur ou par région peuvent avoir évolué dans le courant de l'année. C'est un dialogue avec le responsable de division pour lui permettre de prendre la décision, et ensemble est prise la décision de décaler telle mission sur tel projet par rapport à tel autre. Donc ça, ça se fait en continu, dans le courant de l'année, de façon négociée et conviviale et de ce point de vue-là le chef de division n'est pas un contremaître de production. » (Chef de division à l'AFD)*

Les chefs de division sont aussi des intermédiaires entre les chargés de mission, ingénieurs et le reste de la hiérarchie et l'extérieur :

*« Sur des dossiers importants qui sont partagés par tous, par exemple comme sur le coton, il fait pas du coaching, mais il fait partie de l'équipe qui réfléchit sur le coton. Là, en plus c'est pas du coaching qu'on lui demande, ce qu'on lui demande à ce moment là au manager, c'est de porter les acquis de la réflexion commune dans les instances où il est censé représenter l'équipe qu'il manage. C'est ce qu'il fait d'ailleurs, par exemple quand il y a des réunions internationales sur le coton, à Ouagadougou c'est lui qui est allé, à l'Union Européenne etc. » (Ingénieur à l'AFD)*



La relation entre chef de division et chargé d'affaire ou ingénieur est hiérarchique mais elle est vécue comme un dialogue, un partenariat :

*«C'est un peu un travail d'intermédiaire entre le travail d'équipe qui se fait ici, auquel il peut participer autant qu'il le souhaite, mais bon il participe parce qu'il finit par connaître les sujets, qu'on va le voir, moi les doutes que j'ai actuellement sur les histoires de décentralisation je vais lui en parler, les choses où, j'ai un projet mais qui est multi-pays sur le foncier avec le ministère des Affaires étrangères où il y a toute la recherche d'université etc. Donc c'est un forum assez riche où on parle des histoires de Soto, machin truc. Chaque fois je l'invite et j'ai réussi à l'emmener 2 fois. C'est important de le nourrir mais je n'attends pas en contrepartie des directives sur dans quel sens il faut que je travaille etc.» (Ingénieur à l'AFD)*

*«Il y a un travail de pivot plus que de coach en fait pour reprendre un terme de basket. C'est plus un pivot parce que sinon c'est vrai qu'on finit tous à avoir des mouvements sur le terrain, à courir dans tous les sens parce qu'on est engagé dans tellement de choses, tellement de forums. C'est sûr qu'il y a un travail de recentrer tout ça autour de la stratégie. » (Ingénieur à l'AFD)*

*«Je pense qu'un de mes rôles c'est d'être disponible, donc je m'efforce d'être disponible pour être là pour répondre aux questions, un peu en libre service, au fur et à mesure que les chargés d'affaires éprouvent le besoin de me poser une question, de tester une idée avec moi. Donc je dirais que c'est une relation qui n'est pas très formalisée, on est très dans l'informel, dans la relation interpersonnelle.» (Chef de division à Proparco)*

Mais le fait que le coach soit aussi le supérieur hiérarchique peut causer des difficultés :

*«Sachant qu'étant donné que je suis en même temps supérieur hiérarchique et donc chargé de mesurer la performance, le coaching est pas forcément dénué d'ambiguïté. » (Chef de division à Proparco)»*

Enfin, à l'AFD et Proparco, les niveaux supérieurs de la hiérarchie restent accessibles surtout à Proparco :

*«Je ne court-circuite pas le niveau d'en dessous, mais j'ai quand même besoin de m'assurer que les gens peuvent s'expliquer librement s'ils ont un problème, notamment sur la gestion de leur carrière. Donc c'est pas le management de leur quotidien, ça ça ne me regarde pas. Mais par contre s'ils ont des soucis d'évolution de carrière, des soucis de positionnement professionnel, ou s'ils*

*sont insuffisamment coachés, ça je me donne le temps qu'il faut pour passer le temps avec les gens pour ça (...)je crois que c'est très important, les gens ont besoin de savoir qu'ils ont, qu'ils gardent un lien avec le niveau le plus élevé de la hiérarchie de la structure pour laquelle ils travaillent et qu'il sont vus, connus, reconnus. C'est très très important.» (Directeur de Proparco)*

Pour finir cette partie, nous proposons un tableau récapitulatif sur la gestion du malaise professionnel.

**Tableau XVIII - Le malaise professionnel à l'AFD et Proparco**

Dimension du malaise	Pratiques pour y remédier		Expressions du malaise	
	AFD	Proparco	AFD	Proparco
Nature des tâches	X	X	X	X
Contrôle	X	X		
Participation	X	X	X	X
Développement	X	X	X	X
Statut et reconnaissance	X	X	X	X
Conditions	X	X	X	X
Éthique	X	X		
Style de gestion du supérieur	X	X		

### **4.3 La gestion des professionnels**

Nous commencerons par présenter différents outils de gestion. Ces outils sont des outils du Groupe AFD, ils sont donc communs à l'AFD et à Proparco. Les outils que nous allons présenter ici sont : le statut du personnel, la Charte du Groupe, la Charte d'éthique professionnelle et le Parcours Vivier.

#### **4.3.1 Le statut du personnel**

Le nouveau statut du personnel est entré en vigueur en août 1996 et s'applique à tous les agents du Groupe AFD. Dans ce document sont précisées les conditions d'emploi, l'évolution dans l'emploi, la discipline, la rupture du contrat de travail, la représentation du personnel et les dispositions spécifiques aux agents affectés en Outre-Mer ou à l'étranger.

La deuxième partie comprend une section sur les niveaux d'emploi. Il y a parmi les agents du Groupe AFD sept niveaux d'emploi, de A à G. Les personnes que nous avons rencontrées sont des agents de niveau D à G. Les chargés de mission et ingénieurs entrent à l'AFD au niveau D2 : « emplois nécessitant un savoir diversifié pour la mise en œuvre d'actions de nature complexe » ; « à cette catégorie correspondent les qualifications suivantes : ingénieur, chargé de mission. ». Le niveau E correspond aux « emplois nécessitant une large autonomie et une aptitude au parrainage d'un ou plusieurs agents débutants de niveau D, ou emplois comportant la coordination d'unités de moyenne importance. » ; « à ce niveau d'emploi correspondent les qualifications suivantes : ingénieur principal, chargé de mission principal, chef de service. ». Au niveau F nous trouvons les « emplois comportant la coordination d'actions dans des domaines d'importance stratégique ou nécessitant dans ces domaines des compétences de niveau « expert » » ; à ce niveau d'emploi correspondent les qualifications suivantes : fondé de pouvoir, directeur adjoint, ingénieur expert, chargé de mission expert ». Enfin le niveau G pour les « emplois de responsables ayant une influence directe sur la politique du Groupe et ses orientations stratégiques », « à ce niveau d'emploi correspondent les qualifications suivantes : directeur, directeur délégué ».

La troisième partie de ce document, relative à l'évolution dans l'emploi est la plus pertinente pour notre sujet de recherche. En effet dans cette partie est présenté un principe de gestion qui a un impact sur la vie des professionnels : la mobilité professionnelle : « le principe de mobilité est affirmé comme processus général de déroulement de carrière de tout agent au sein de la Caisse Française de Développement [ancien nom de l'AFD]. (...) Cette mobilité se vérifie par le changement d'emploi ou le changement de poste. Cette mobilité peut être horizontale : changement d'emploi ou de poste sans changement de niveau, d'emploi ou de catégorie. Cette mobilité peut être verticale : changement d'emploi ou de poste avec promotion dans la catégorie ou le niveau d'emploi supérieur (e) ». Pour les agents de niveau D à G, la mobilité est aussi géographique entre le siège et le réseau Outre-Mer et à l'étranger.

Les chargés de mission et ingénieurs, recrutés au niveau D2, ont donc d'emblée des fonctions complexes, avec autonomie contrôlée et ont possibilité de progresser dans des emplois avec une large autonomie, qui impliquent de faire de la supervision, ils sont

appelés à devenir des experts, qui agissent dans des domaines stratégiques. Ils sont également mobiles, la mobilité les amène à travailler dans des divisions techniques et géographiques. Les raisons de la mobilité sont d'éviter le phénomène de silos entre spécialistes des différents métiers et de faire en sorte que les agents des niveaux d'emploi supérieurs aient une bonne connaissance de tous les aspects du travail de l'AFD.

#### 4.3.2 La Charte du Groupe et la Charte d'éthique professionnelle

Ces deux Chartes sont entrées en vigueur en 2004. Elles ont été rédigées pour remédier à une situation de crise interne. En effet, la définition du Projet d'Orientation Stratégique (POS) a été très participative, les agents ont été associés, des groupes de réflexion constitués pour faire des propositions.

*«Le POS 1 a été une très grande réussite du point de vue de la participation. Par contre il a été beaucoup plus difficile à gérer quand il a fallu faire rentrer tout le monde dans le document final. ». (Direction générale))*

L'AFD a donc connu une crise interne, un consultant spécialisé dans la gestion des problèmes de management a été appelé et a recommandé la rédaction de ces deux Chartes dans lesquelles seraient définies les valeurs de la maison. La rédaction de ces Chartes a été participative et son adoption consensuelle.

La Direction générale a souligné que :

*«Ce sont des documents qui en fait ne contiennent rien de nouveau, c'est un exercice d'écriture, dire clairement en 10 pages tout ce que nous avons en tête, en mettant de l'ordre, avec des chapitres, un lien logique entre les idées. (...) Alors c'est pas nouveau et ce qui est nouveau c'est la mise en forme.»*

La Charte du Groupe est un « contrat social » entre le Groupe et ses agents.

Ce contrat s'exprime à travers :

- «Un environnement professionnel stimulant l'expression et le dialogue, et favorisant la prise de responsabilité et l'initiative personnelle »
- « Des possibilités de développement personnel et professionnel par des parcours diversifiés favorisant la capitalisation des expériences »

- « Le partage et le développement des connaissances et des savoir-faire et leur diffusion la plus large possible dans le groupe »

La Charte nous informe également sur la mission de l'AFD : « elle a pour but un développement économique et social durable et partagé. Elle vise à améliorer les conditions de vie des populations, dans les régions ou les pays les plus pauvres et à participer à la résolution des problèmes communs de l'humanité qui ont un impact sur les relations entre le Nord et le Sud. En France, outre-mer, cette mission a pour objectif de manifester la solidarité nationale dans le cadre de la décentralisation. ».

De plus cette mission « se manifeste aussi par les propositions de politiques publiques que nous faisons au Gouvernement Français et à la Communauté internationale, issues de l'expérience acquise sur le terrain par nos opérations ».

Enfin la Charte du Groupe comprend les principes d'excellence dans l'action.

« Pour tout le personnel du groupe, l'action doit :

- s'inscrire dans une démarche stratégique
- rechercher l'efficacité
- être caractérisé par l'esprit de rigueur
- être le résultat d'un travail en équipe »

La Charte d'éthique professionnelle du groupe, quant à elle, se concentre sur la question des relations à l'intérieur du Groupe et avec l'extérieur du Groupe. Elle est un complément à la Charte du Groupe. Les principes d'éthique appliqués à l'intérieur comme à l'extérieur du Groupe sont :

- « respect des personnes, de leur dignité, de leur santé ;
- souci de l'impartialité dans nos jugements et dans nos choix ;
- affirmation de notre ouverture et de notre transparence ;
- respect de la confidentialité et du secret professionnel dans toutes les situations où il importe de préserver les droits de nos partenaires, de nos clients et des agents de notre Groupe ;

- souci de l'impact environnemental et social de nos actions. »

À noter aussi, la mise en place d'un dispositif pour l'application de la Charte d'éthique :

- « un conseiller chargé de l'éthique est désigné. Sa fonction est prioritairement d'accueillir, d'écouter et de conseiller les agents qui seraient confrontés à des problèmes relatifs à l'application de cette Charte dans leur vie professionnelle. »
- « un comité d'éthique est institué, qui aura à dégager notre jurisprudence interne dans ce domaine en proposant à la Direction générale, par des avis motivés, toute mesure et évolution de textes qui seraient jugées nécessaires »

#### 4.3.3 Le Parcours Vivier

Nous finissons cette section avec le Parcours Vivier.

Le Parcours Vivier est une modalité particulière de recrutement. L'AFD embauche environ 50 personnes par an, dont 40 cadres. Parmi ces cadres 3 ou 4 font partie du Parcours Vivier, le profil du Parcours Vivier est : moins de 30 ans, diplômé(e) des Grandes Écoles avec au maximum 3 ans d'expérience et qui ont fait l'expérience de l'Afrique. Sont recrutés dans ce parcours des jeunes dont la maison pense qu'ils feront une carrière longue à l'AFD. Les jeunes du Parcours Vivier ont le même statut que les autres agents de l'AFD, pas de privilèges ni de carrière plus rapide. En revanche les deux premières années sont un parcours original : leurs deux premières années sont consacrées à leur formation. Au lieu d'occuper un poste dès l'embauche, ils occupent un poste de second et tournent dans la maison : en deux ans ils vont donc travailler dans un département technique et un géographique, à la stratégie, au département financier et dans le réseau.

Lors de notre interview avec la Direction générale le Parcours Vivier a été décrit ainsi

*« Le vivier, c'est un réservoir de gens dont on espère qu'ils grandissent. Ils n'ont pas de droits particuliers, ils ont plutôt eu un privilège, c'est de faire un début de carrière extraordinaire et c'est donc un investissement. Mais c'est un peu original parce que c'est un investissement de type formation professionnelle mais au niveau du recrutement. On préfabrique dès le départ, dès l'entrée dans la carrière des gens dont on pense qu'ils resteront longtemps*

*chez nous, qu'ils ont la tête suffisamment bien faite et suffisamment d'enthousiasme pour devenir un jour des piliers de la maison. »*

Un des chargés de mission que nous avons rencontrés a fait le Parcours Vivier et en décrit ainsi les avantages :

*« C'est vraiment très riche et donc ce module permet pour des gens qui ne sont peut-être pas spécialisés par leur formation initiale ou même pour les gens spécialisés de voir ce que sont les autres métiers et ce que font les autres personnes parce que c'est vrai qu'une fois qu'on est dans son travail, dans ses projets, on a peut-être parfois du mal à savoir ce que font les autres, alors qu'on en a besoin, enfin bon. Donc c'est très confortable pour démarrer dans une entreprise parce que 1 an et demi pour apprendre le métier, surtout à l'AFD il y a tout un contexte à apprendre sur le développement, tout un discours. Moi je m'étais fait un dictionnaire de sigles pour arriver à comprendre de quoi on parlait parce que je pense que c'est dans tous les secteurs pareil mais, donc c'est très confortable et très enrichissant aussi. »*

Enfin il est important de noter que le recrutement dans le Parcours Vivier est un travail collectif, la Direction générale a expliqué que pour le recrutement dans le vivier :

*« On fait passer les futurs candidats du vivier dans les services. Et donc en fait il y a un comité de quatre Sages constitués de grands patrons de la maison ou de vieux ingénieurs mais extrêmement chevronnés et considérés. Et la question qu'on leur pose c'est « est ce que vous avez devant vous quelqu'un qui vous ressemble, avec 30 ans de moins. Et si la réponse est oui, on le prend. Donc c'est une méthode très empirique, qui est un peu la reconnaissance par le pair. ».*

Pour la Direction générale cette procédure est à l'image du style de gestion de l'AFD :

*« Cette procédure est intéressante parce qu'elle est caractéristique d'une maison fortement structurée, qui n'est pas managée par les professionnels, parce qu'une fois encore c'est un établissement public qui applique une politique publique, mais où les professionnels jouent un rôle extrêmement grand, de l'exécution, à la conception, à la stratégie, à la politique du personnel, ils imbibent l'identité de la maison. »*

Nous avons présenté les outils principaux de gestion des professionnels à l'AFD et Proparco. Ceci afin de mettre en contexte le processus de gestion du rendement des professionnels de ces deux organisations, que nous allons maintenant décrire.

#### 4.4 Le processus de gestion du rendement des professionnels

Nous allons faire une présentation du processus de gestion du rendement à l'AFD et à Proparco. De nombreux outils sont les mêmes, mais comme nous le verrons, l'utilisation qui en est faite diffère, et certains outils sont utilisés à l'AFD et pas à Proparco. Lors des entrevues, nos interlocuteurs utilisaient le terme de performance, en effet ils percevaient le rendement comme une logique comptable, non adaptée à la réalité de leur travail. Cependant dans le cadre de cette étude nous utiliserons le terme de rendement, en conformité avec la littérature, l'utilisation des termes rendement ou performance dépendant de l'usage nord-américain ou français.

Nous reprenons pour cette présentation les caractéristiques générales et les différentes étapes du processus de gestion du rendement identifiées dans notre revue de littérature : détermination des priorités, planification du travail, suivi du rendement, évaluation du rendement, récompense du rendement.

Pour chacune de ces parties, nous utilisons les documents d'entreprise qui nous ont été fournis ainsi que le contenu des entrevues que nous avons réalisées.

##### 4.4.1 Caractéristiques générales

Le processus de gestion du rendement et notamment l'évaluation du rendement ont été revus en 2003. Le processus que nous avons observé est donc un processus relativement récent. Ou plus exactement, la formalisation de ce processus est récente.

En effet lors de notre entrevue avec l'ingénieur ayant plus de 15 ans d'ancienneté à l'AFD, celui-ci nous a expliqué que :

*«Le processus est venu a posteriori accompagner une pratique et, que bon, ce qui est bien c'est que ça ouvre des champs de discussion et que ça oblige, déjà ça oblige les individus à formaliser leur travail sous forme d'objectifs, de discuter avec un tiers, ça c'est bien je veux dire, avant les évaluations c'était sur des bases un peu arbitraires, celui-là il a une bonne tête, il a pas une bonne tête. Là on parle de choses qui font le contenu de votre travail et puis ça permet, je suppose au niveau n+1 d'être un minimum informé du contenu, des préoccupations, des cauchemars ou désillusions des uns et des autres »  
(Ingénieur à l'AFD)*



Ce nouveau processus est donc vécu comme positif, même s'il n'est pas nécessairement innovateur. Ce nouveau processus est d'ailleurs jugé adapté par les deux jeunes ingénieure et chargée de mission que nous avons rencontrées :

*« Oui je le [le processus] trouve logique, en tout cas je ne me sens pas bloquée par ce processus, par ces procédures. » (Ingénieure à l'AFD)*

*« Je pense qu'il est relativement bien adapté à ce qu'on peut nous demander, dans le sens que c'est pas vraiment des éléments de mesure en termes quantitatifs, c'est plus en termes qualitatifs. Sans le décrire je sais pas trop comment répondre, mais on va dire qu'en terme d'échanges, ça se fait à une fréquence qui je pense est à peu près ce qui correspond au cycle de nos projets, aux évolutions du poste qui sont assez naturelles on va dire. Et puis en termes de contenu qui sont assez bien adaptés sans rendre ça non plus complètement formel ou complètement obligatoire parce que je pense qu'on a besoin de quelque chose de souple ici. » (Chargée de mission à Proparco)*

Le chef de division à Proparco leur fait écho :

*« Il me semble que le processus tel qu'il est là représente un compromis acceptable entre la nécessité de formaliser et le fait que l'on discute entre alter ego en fait, il y en a qui sont un peu plus égaux que les autres mais je veux dire ce sont des gens qui sont, les chargés d'affaires sont des gens qui sont tout à fait brillants, tout à fait aptes à la discussion, donc il y a un équilibre entre formalisme, besoin de formaliser un peu les objectifs et le fait qu'on discute avec des gens qui sont de haut niveau. Donc non, c'est pas trop mal. » (Chef de division à Proparco)*

À la Direction des opérations de l'AFD cependant le processus est jugé peu adapté :

*« Je pense qu'on a pas pour le moment un processus de gestion du rendement très adapté dans la mesure où nous ne sommes pas, d'abord nous avons une assez grande difficulté à mesurer ce rendement de façon complètement objective, donc d'avoir un vrai suivi du rendement. Nous avons du mal à le suivre, nous avons du mal à l'évaluer et nous avons finalement des marges de manœuvre assez réduites pour le récompenser » (Direction des opérations de l'AFD)*

Nous remarquons ainsi que le côté qualitatif de la gestion du rendement, apprécié par la chargée de mission de Proparco, l'ingénieure de l'AFD et le chef de division de Proparco, est vécu comme une difficulté par la Direction des opérations de l'AFD. Mais la

Directions des opérations explique que le fait que le processus soit très qualitatif tient également à la nature du travail :

*« Et ça c'est une difficulté qu'on aura du mal à complètement évacuer dans la mesure du travail que nous faisons qui est, où il est quand même assez difficile d'avoir des repères de performance quantitatifs, où il est relativement difficile de donner des objectifs aux gens qui soient suffisamment incontestables pour permettre après de juger une performance. (...) Il ne sera pas toujours facile de savoir ce qui vient d'une moins bonne performance de la personne, et ce qui vient d'accidents extérieurs et qui sont venus perturber le travail. » (Direction des opérations)*

Le processus de gestion du rendement est souple, il laisse la place à des adaptations, la Direction des ressources humaines souligne que :

*« Pour s'adapter aux changements et imprévus, on a peut-être pas des procédures, mais on s'adapte « au fil de l'eau », on a quand même, malgré les impressions, une organisation qui s'adapte tout le temps. » (Direction des ressources humaines)*

Dans les pratiques de gestion, la Direction des ressources humaines tâche de ne pas être trop administrative :

*« Alors, sur la fonction du processus, on a essayé de faire en sorte de sortir, nous, globalement, sur l'ensemble des processus d'une gestion administrative, pour passer à une véritable politique RH, donc on essaye de le démontrer à travers la rédaction de nos documents et à travers l'emploi que l'on en fait. » (Direction des ressources humaines)*

Le processus est aussi participatif, il associe les chargés de projet à toutes les étapes :

*« Alors ces chefs de projets en fait ils vont avoir beaucoup de place parce que je vous ai décrit une démarche qui quand je vous la décris comme ça est une démarche complètement « top down ». En réalité c'est pas comme ça que se passent complètement les choses. » (Direction des opérations)*

Le processus est le même pour l'AFD et Proparco, ce qui présente des avantages et des inconvénients.

La Direction de Proparco explique que :

*«Avoir le même processus présente donc avantages et inconvénients, des avantages sur le plan administratif, des désavantages parce que le processus est moins adapté au travail de Proparco. Mais bien que le processus soit le même, sa mise en application est adaptée» (Direction de Proparco)*

Le chef de division à Proparco estime même que le fait que Proparco utilise le même processus que l'AFD n'est pas un problème :

*« C'est le même processus, on utilise le processus de l'AFD. Et je ne vois pas non plus de raison fondamentale pour qu'il soit différent. Sachant que c'est quand même un processus qui est très qualitatif, fondé sur le dialogue et la discussion entre un chef de service et un chargé d'affaires, entre un superviseur et un professionnel. » (Chef de division à Proparco)*

Toutes ces caractéristiques générales, que nous avons passées en revue rapidement, ressortent dans l'ensemble du processus.

#### 4.4.2 Détermination des objectifs

Les objectifs de travail des ingénieurs de l'AFD et des chargés de mission de Proparco sont liés à la stratégie générale du Groupe AFD, stratégie qui a pour mission de mettre en œuvre une politique publique. Cette stratégie est déclinée au sein des différentes directions de l'AFD et à Proparco. Les objectifs de travail échappent donc aux chargés de mission dans une certaine mesure.

Cependant la détermination des objectifs demeure participative, à différents niveaux. Au niveau de la définition de la stratégie générale du Groupe AFD tout d'abord, cette stratégie est liée à une politique publique, mais cette politique est définie en tenant compte des propositions que le Groupe fait aux pouvoirs publics (les projets d'orientation stratégique, mentionnés précédemment). Et les chargés de mission et ingénieurs participent activement à la définition de ces projets :

*«Il eût été absolument impensable qu'ils ne soient pas associés, en terme de management ç'eût été une faute de ne pas les associer. La deuxième raison pour laquelle il fallait les associer, qui est meilleure, c'est qu'ils sont pleins d'idées (...) on a lancé une méthode très participative où on a identifié des groupes de sujets, on a constitué des groupes de travail par groupes de sujets et ces groupes de travail étaient précisément constitués des chargés de mission*

*géographiques et des ingénieurs et des chercheurs. Donc le POS (projet d'orientation stratégique) a résulté d'un immense débat interne qui a duré six mois. Donc ils ont plus qu'été associés ils ont été complètement acteurs du plan stratégique» (Direction générale).*

Les ingénieurs de l'AFD et les chargés de mission de Proparco sont acteurs dans la définition de la stratégie, mais la décision finale ne leur revient pas, cette décision est « *un acte de management* ».

À la Direction des opérations le processus de définition de la stratégie a été défini comme un processus à double sens :

*«Les stratégies ne sortent pas toutes armées du cerveau du directeur général ou du directeur des opérations. Ces stratégies elles vont être bâties à partir du terrain, des expériences des uns et des autres et c'est là que les professionnels jouent un très grand rôle. C'est eux qui remontent des idées de projets, qui remontent des opportunités d'intervention. (...) Et c'est eux qui vont voir les besoins du pays, c'est eux qui vont voir ce que font les autres bailleurs eux aussi. Et c'est eux qui vont suggérer ce que l'AFD peut faire elle.»*

Ce rôle dans la définition de la stratégie a été mentionné par les chargés de mission et ingénieurs rencontrés.

*«Je pense que c'est arrivé plusieurs fois au détour d'une mission, d'une conversation, d'une réunion de voir une opportunité qui pourrait se concrétiser pour mon travail, oui je pense que c'est arrivé. Je me vois assez souvent aller de manière informelle en parler à mon chef de service en disant « bon ben tiens sur ce projet, peut-être qu'on pourrait.... » (Chargée de mission à Proparco)*

Une fois la stratégie globale de la maison définie, cette stratégie est déclinée dans les différentes directions. Nous allons décrire comment sont déterminés les objectifs de travail au sein de la Direction des opérations de l'AFD et à Proparco.

Au sein de la Direction des opérations de l'AFD, les objectifs de travail sont négociés à l'intérieur de la matrice. Les divisions géographiques sont aussi appelées les « *maîtres d'ouvrage* » des divisions techniques :

*«Ce sont les départements géographiques qui passent commande de projets aux départements techniques en fonction de leur stratégie d'intervention.»(Direction des opérations de l'AFD)*

Les objectifs des divisions techniques et géographiques sont donc le fruit d'une négociation entre géographiques et techniques. Ce fonctionnement permet que :

*«Les gens qui sont dans la ligne géographiques capitalisent sur la connaissance des pays, les gens qui sont dans la ligne technique capitalisent sur le savoir-faire technique» .»(Direction des opérations de l'AFD)*

De plus les idées qui émergent de cette négociation :

*« servent de base à ce que fait l'autre grande direction exécutive qui est la direction de la stratégie. » .»(Direction des opérations de l'AFD)*

Une fois les objectifs de chaque division technique déterminés, les objectifs sont répartis parmi les chargés de mission. Les objectifs de travail des ingénieurs de l'AFD sont de trois types, qui nous ont été mentionnés par le chef de division rencontré à l'AFD :

*«Préparer les financements des nouveaux projets, donc tout le processus d'instruction depuis l'identification d'une idée de projet, l'organisation de la réalisation des études de faisabilité qui sont dans la quasi totalité de cas confiées à des tiers prestataires extérieurs, bureaux d'études etc., l'évaluation du projet considéré et la préparation de la décision du conseil. (...) Ensuite, la 2<sup>e</sup> tâche, c'est la mise en œuvre, le suivi, la supervision des projets en cours, c'est-à-dire des projets correspondants aux financements octroyés les années précédentes. (...) Et la 3<sup>e</sup> activité c'est de participer à ce qu'on appelle maintenant la production intellectuelle, c'est-à-dire la réflexion thématique pour contribuer à l'évolution de la pensée économique dans notre métier qui est l'économie du développement. Donc contribuer à des travaux internes d'élaboration de documents de stratégie sectorielle et à toute l'activité nationale et internationale qui peut exister sur ce thème particulier. » (Chef de division à l'AFD)*

La répartition de ces objectifs de travail se déroule lors de l'évaluation annuelle et est participative :

*«Alors, individuellement, ils prennent part à la définition de leurs objectifs dans le cadre d'un exercice de négociation, de discussion formalisée annuelle avec le responsable de division et ils y prennent part également collectivement, donc là, je veux dire, de façon beaucoup plus régulière dans l'année, en fonction de*

*l'évolution globale de l'activité dans le secteur agricole et le secteur rural, dans le cadre des travaux globaux de programmation stratégique et de définition des objectifs globaux. À la fois du haut en bas et de bas en haut.» (Chef de division à l'AFD)*

À Proparco la répartition des objectifs et la négociation de ces objectifs ne se font pas au sein d'une matrice comme à la Direction des opérations de l'AFD, ceci est dû notamment à la différence de taille entre l'AFD et Proparco. Mais le processus repose là aussi sur le dialogue :

*«Fondamentalement, ils sont proposés par moi et discutés dans cet entretien d'évaluation annuel. Derrière il y a un dialogue qui permet de vérifier s'il est acceptable, pertinent et réaliste. (...)L'objectif est fixé dans le cadre d'un dialogue quand même, il doit être accepté et d'une certaine façon internalisé par les chargés d'affaires parce que sinon ça fonctionne pas bien.» (Chef de division à Proparco)*

*«Les objectifs de travail, on va dire qu'il y a un processus formel qui est un entretien annuel avec notre supérieur direct qui définit nos objectifs de travail en fonction d'objectifs plus généraux à Proparco, déclinés au sein du service infrastructures et déclinés en fonction de ce qu'on a pu déjà faire, du passé de chaque chargé d'affaires. (...)Donc il y a déjà un aspect individuel qui est pris en compte, naturellement par le chef de service qui fait ça. Mais c'est fait également en commun, c'est vrai que je participe, chaque chargé d'affaires participe à la définition de ses objectifs puisque ça essaye de prendre en compte les spécificités de chacun, les aspirations aussi de chacun. Ça permet d'essayer de se mettre d'accord pour identifier les éventuels points faibles – points forts qu'il faut donc soit utiliser au mieux soit améliorer. Je pense que c'est ce dialogue qui aide à ce que les objectifs soient plus facilement définis. » (Chargée de mission à Proparco)*

Lors de la définition des objectifs les chefs de division s'assurent donc que le chargé de mission ou l'ingénieur a l'expertise nécessaire pour remplir les missions qui lui sont confiées.

Lorsque nous avons rencontré l'ingénieur à l'AFD qui a beaucoup d'ancienneté dans la maison, il a souligné que la définition des objectifs des ingénieurs est moins participative qu'auparavant :

*«Quand on est à ce poste-là on commence à bouger à partir du moment où d'autres avant ont appuyé sur le bon bouton (...)Et là dessus si vous voulez, ça c'est un grand changement pour les ingénieurs, la filière expertise qu'il y a*

*dans la maison, quelque soit le domaine, ça peut être les urbanistes, les ruraux, on intervient qu'à partir du moment où on nous dit « il y a une priorité sur ce truc vous y allez ». Bon dans les faits ça ne se passe pas comme ça parce que heureusement ça reste une affaire d'hommes donc on discute» (Ingénieur à l'AFD)*

Ce changement a eu beaucoup d'impact sur le travail :

*«Ça veut dire une rupture totale avec ce qui faisait le cœur du dialogue avec un pays, ça veut dire qu'on a peut-être changé d'analyse, mais on l'a fait un peu unilatéralement, on décidé d'arrêter certains secteurs ou de travailler sur d'autres secteurs, on a mis trois ans au moins pour le dire et aujourd'hui on le dit à travers un document validé par tout l'appareil français c'est-à-dire l'ambassadeur etc. Donc ça devient très très lourd et très difficile de trouver ses petits s'ils se sont perdus en route. En fait on se retrouve un peu en dehors de ce qui faisait le charme et l'intérêt du métier quand on était en agence à des époques préhistoriques.» (Ingénieur à l'AFD)*

Les ingénieurs ont donc perdu en partie leur autonomie sur la définition des objectifs mais le processus reste malgré tout participatif. Lors de cette entrevue il nous a été expliqué qu'à un moment de l'histoire de la maison les ingénieurs agronomes ont posé difficulté :

*«Il y a des gens qui ont fait carrière en « cassant du rural », parce que dans l'histoire de la maison apparemment les agronomes avant les agronomes avaient trop de poids et énormément de financement était dans le secteur rural etc. Et petit à petit la maison a été reformatée pour contrôler les décisions de financement que prenaient les agronomes.».*

La façon dont les objectifs de travail sont définis actuellement obligent donc d'une certaine manière des chargés de mission et ingénieurs issus de spécialisation différentes à négocier et capitaliser leurs expertises respectives.

La deuxième composante du processus de gestion du rendement est la planification du travail.

#### 4.4.3 La planification du travail

Une fois les objectifs de travail répartis, les chargés d'affaires et ingénieurs sont très autonomes dans la planification de leur travail :

*« Les professionnels participent-ils à la répartition de la charge de leur travail ? Oui, ils doivent même être actifs et proposer, quelquefois certains*

*proposent peut-être trop et se prennent pour des travailleurs plus indépendants qu'il ne le faut. » (Direction des ressources humaines)*

*«À Proparco un chargé d'affaires a une latitude d'organisation énorme, c'est-à-dire qu'à partir du moment où on lui confie un projet, il est responsable de son plan d'affaires, c'est lui qui le mène (...) La charge de travail qui arrive au service, c'est moi qui la répartit. On va donc identifier un certain nombre de transactions potentielles etc., je vais les répartir entre les chargés d'affaires et ensuite une fois qu'ils sont en charge d'une transaction ils en sont responsables» (Chef de division à Proparco)*

*«Ce qui planifie notre travail c'est, en tant que maître d'œuvre, qu'est ce qu'on nous demande, donc ce sont les maîtres d'ouvrage qui planifient notre travail mais à partir du moment où ils nous le demandent, à partir de ce moment-là c'est nous quand même, faut pas charrier, c'est nous qui planifions notre travail, personne ne nous met de pression particulière, on s'engage à travers les objectifs à faire tel projet, tel projet, tel projet» ; «le travail quotidien, hebdomadaire c'est moi qui décide si je travaille sur tel ou tel projet en fonction des urgences que je pense.»(Ingénieure à l'AFD)*

La planification du travail inclut aussi le choix des équipements nécessaires au travail. À l'AFD et à Proparco il n'y a pas d'équipements matériels, hormis les équipements informatiques. Les agents n'ont pas le choix de leurs équipements, en revanche, lors du renouvellement des équipements, les chargés de mission et ingénieurs avaient été invités à exprimer leurs souhaits.

Le directeur de Proparco pense que c'est un point faible de Proparco et l'AFD :

*«C'est une des grandes fautes de l'AFD je trouve, c'est une grande faiblesse du groupe, parmi ses zones de danger (...) Qui est qu'en matière de système d'information, d'outils informatiques, de logiciels de gestion. Il y a oui une association étroite des gens bien évidemment formellement aux outils, donc il y a des comités de pilotage, quand on fait un basculement d'outil informatique. Mais on est pas bons dans ce domaine là et on les associe pas assez et du coup on fait des choix informatiques qui sont souvent des choix malheureux quoi.» (Directeur de Proparco)*

Les chargés de mission et ingénieurs utilisent dans le cadre de leur travail des outils financiers et le directeur de Proparco a affirmé à ce sujet que :

*«Par contre ils choisissent les instruments financiers, ils ont une grande liberté d'action pour faire de l'innovation financière. Ça oui donc de leur cœur de*



*métier, ils ont une très grande autonomie de choix d'instruments, pas d'équipements. » (Directeur de Proparco)*

Sur la question des instruments, l'un des ingénieurs de l'AFD nous a donné la réponse suivante :

*« Moi je pensais équipements dans le genre constitution d'une équipe, maintenant on a un budget qui nous permet si on veut faire de la production intellectuelle ou si on veut instruire des projets, on avait déjà un instrument au niveau des pays qui est un fond d'étude et de préparation de projets. C'est-à-dire à partir du moment où un projet est identifié et où on vous dit allez-y, vous faites une étude de faisabilité, ça c'est financé en discussion avec les pays par le fameux fond d'étude et de préparation de projets qui sert aux études et ensuite ici au niveau du département, si on veut compléter sur les questions environnementales, sur les questions sociales ou si on estime que la faisabilité n'est pas suffisante, n'est pas suffisamment pertinente à ce moment-là on peut tout à fait avoir recours à des fonds, justement sur les montages institutionnels, sur ce que en interne les équipes ne fournissent pas. »*

Lors de la planification de leur travail, les ingénieurs et chargés de mission peuvent donc s'organiser en équipes, s'entourer des personnes ressources dont ils ont besoin.

Enfin lors de nos entrevues nos interlocuteurs nous ont signalé que la planification du travail des chargés de mission et ingénieurs est par définition souple, en effet la nature du travail fait que de nombreux aléas peuvent surgir au cours de l'année dont ils ne sont pas nécessairement responsables, de plus en cours d'année de nouveaux projets non prévus peuvent arriver et être distribués aux différents chargés d'affaires et ingénieurs. Les priorités peuvent évoluer en cours d'année :

*« On peut aussi procéder à des ajustements comme on l'a dit, en cours de route, abandonner certains objectifs, avoir d'autres objectifs qui sont plus essentiels à un moment donné » (Direction des ressources humaines)*

*« La consolidation de toutes ces difficultés éventuelles peut amener en cours d'année à réajuster le programme prévisionnel d'engagement global de l'AFD, et va pouvoir donc amener à gérer, soit des entrants, c'est-à-dire qu'il peut se passer le cas qu'un projet que l'on imaginait pas faire, auquel on avait pas pensé, qui n'était pas sorti du travail sectoriel et géographique de l'année précédente apparaît en cours d'année pour x ou y raison et nécessite une instruction urgente. Exemple caricatural : les programmes d'urgence de*

*réponse au tsunami en Indonésie en décembre 2004 » (Chef de division à l'AFD)*

Une fois le travail planifié, il doit être suivi.

#### 4.4.4 Suivi

À l'AFD le principal outil de suivi est la notation qualité que nous décrirons plus loin. Cet outil consiste à faire suivre la qualité des projets par les ingénieurs et chargés de projets qui en ont la responsabilité. À Proparco la notation qualité n'est pas utilisée, mais les projets sont suivis par des tableaux de bord :

*« Bon ben c'est tout simple ils ont encore une fois un contrat d'objectifs et on a des tableaux de bord et on suit si les décaissements sont faits, donc c'est à la fois assez simple puisqu'on a des tableaux de reporting et en même temps assez souple parce que la motivation des gens c'est pas de remplir les tableaux de reporting, c'est d'être fiers d'annoncer qu'ils ont réussi quelque chose. » (Directeur de Proparco)*

Les tableaux de bord et la notation qualité sont des outils pour renseigner le management sur la performance globale de l'organisation, mais le suivi de chaque ingénieur ou chargé de mission se fait tout au long de l'année de manière informelle :

*« On a quand même affaire à des cadres supérieurs, à des gens qui sont très autonomes et très bons dans leur domaine, donc il faut les motiver. Donc ça se fait de façon à la fois formelle mais également très informelle. Comme en plus j'ai la chance de diriger une petite société, on est 70, c'est pas un gros truc, ça se fait aussi de façon très directe. » (Directeur de Proparco)*

Le suivi du rendement est informel et n'est pas conçu comme un contrôle des chargés de mission et ingénieurs. Lors du suivi du rendement le supérieur joue plus le rôle de coach, d'après les deux chefs de division rencontrés :

*« Je m'efforce d'être disponible en permanence pour ceux qui cherchent du feedback (...) je sais que les chargés d'affaires m'ont demandé d'essayer de passer régulièrement pour avoir des discussions avec eux sur la manière dont se passent les événements. C'est plus une discussion autour des projets, des financements qui sont en cours de discussion, c'est de voir, de discuter avec eux là dessus que stricto sensu une rétroaction sur le mandat, sur les objectifs » (Chef de division à Proparco)*

*« Donc ça, ça se fait en continu, dans le courant de l'année, de façon négociée et conviviale et de ce point de vue-là le chef de division n'est pas un contremaître de production » (Chef de division à l'AFD)*

Le rendement est donc suivi de manière informelle, sous forme de coaching et ce suivi répond à une demande des chargés de missions et ingénieurs.

Les chargés de mission et ingénieurs nous ont dit apprécier et rechercher ce retour. Le suivi et le retour sur le travail sont vécus comme des conseils, un dialogue :

*«Moi je n'ai aucune retenue à aller demander si c'est bien la bonne procédure (...). Donc c'est beaucoup plus à la demande, c'est à chacun d'aller le voir et de voir comment les choses évoluent.»(Ingénieur à l'AFD)*

*«C'est essentiellement une information de l'avancement de mes projets, lui dire où on en est, si j'ai des problématiques où des sujets où je pense qu'il est nécessaire de le mettre au courant je l'en informe. J'ai aussi besoin souvent de ses conseils. On va dire que c'est plutôt des échanges informels la plupart du temps avec un côté, donc c'est pour ça que j'aimais le terme de coach, j'attends quand même un certain retour en termes de conseils pour me faire progresser ou pour m'aider face à certaines situations.»(Ingénieure à l'AFD)*

En revanche les moins expérimentés auraient besoin de plus de retour :

*«Il faut aller à la recherche de ce retour, il arrive pas tout seul», «moi je trouve que je manque de retour» (Ingénieure à l'AFD)*

*«Je pense que on manque de, on est un peu trop autonomes (...). Il faudrait idéalement un peu plus de support» (Chargée de mission à Proparco)*

Le suivi est également assuré dans une certaine mesure par les pairs. En effet les chargés de mission et ingénieurs peuvent s'entraider comme l'ont expliqué les chefs de division :

*«J'ai pu observer des cas où effectivement il y avait eu des rétroactions alors que je n'étais pas au courant. Je crois que ça fonctionne bien.» ; «je ne suis pas au courant de tous les échanges informels qui ont lieu entre eux» ; «donc il y a des échanges continus de réflexion et d'expérience entre eux» (Chef de division à Proparco)*

*«Alors de toute façon il y a un échange informel parce qu'on se parle, on est physiquement assez proches, donc on se parle aussi très facilement. Et on*

*connaît l'expérience de chacun, on sait quel projet a été instruit par qui et on connaît les grosses problématiques déjà parce qu'il y a des réunions de service de manière assez régulière. À chaque fois on fait le tour des projets et de façon informelle tous les jours on se parle de nos projets, de nos problèmes. Si on a un souci on sort de notre bureau, on va dans le bureau de la personne dont on pense a connu ce problème là précédemment etc. Donc il y a beaucoup de travail collectif informel et je vous dis de travail collectif formel c'est plus on peut demander de l'aide, un support si besoin. On a des structures d'appui sur les aspects juridiques par exemple qui sont là. » (Chargée de mission à Proparco)*

*«Disons que mon supérieur je vais le voir quand vraiment il y a un problème qui se pose soit avec d'autres départements, soit avec les partenaires du pays, quand c'est un problème. Quand c'est simplement une question que moi je me pose, de travail interne, comment aborder une question, quand ça a plus trait aux procédures, à l'expérience sur un secteur je vais voir mes collègues plutôt.» (Ingénieure à l'AFD)*

Cependant ces échanges ont lieu lorsqu'un chargé de mission ou un ingénieur s'adresse à ses collègues pour recevoir du soutien. Ces échanges ne sont pas une forme de contrôle informel des chargés de mission et ingénieurs entre eux, en effet l'autonomie étant très grande, ils ne peuvent pas exercer de suivi sur le travail de leurs collègues :

*«Donc moi si je ne vais pas poser de questions, les autres chefs de projets ne sont pas au courant de ce que je fais, à moins de s'y intéresser. Ça se fait à la cantine, on discute de ce qu'on fait un petit peu, on échange, mais au sein de la même division on sait pas forcément ce que font les autres et les problèmes qu'ils rencontrent. » (Chargée de mission à Proparco)*

*«Oui moi je trouve que je manque de retour.» (Ingénieure à l'AFD)*

À noter enfin que dans le processus d'évaluation du rendement est prévue une évaluation à mi-année. Théoriquement obligatoire, les chefs de division n'y ont pas tous recours, la raison principale évoquée est le manque de temps.

#### 4.4.5 Évaluation du rendement

Nous allons ici exposer le type de formulaire, les critères d'évaluation, l'approche d'évaluation, le style d'entretien et les sources d'évaluation utilisés.

- **Type de formulaire**

Le type de formulaire utilisé ainsi que son guide d'utilisation nous ont été fournis. Ce formulaire est le même pour les agents du Groupe AFD qu'ils soient chargés de mission, ingénieurs ou managers, à l'AFD ou à Proparco.

Le formulaire et le guide identifient trois étapes dans l'entretien : la première étape est l'accueil et introduction ; la deuxième étape fait le bilan de l'année écoulée, la troisième étape est la préparation de l'année et la fixation des objectifs.

Le bilan de l'année écoulée comprend six sections. Tout d'abord, dans les première et deuxième section, les responsabilités et missions confiées pour l'année sont rappelées (section 1), ainsi que les formations reçues et les résultats tirés de ces formations pour la tenue du poste (section 2). Dans un souci d'homogénéité les responsabilités et missions sont décrites par trois verbes d'impact (garantir, assurer et participer), comme l'explique le guide d'utilisation du formulaire. Les résultats de la formation sont décrits sous forme de compétences techniques, relationnelles et managériales. Puis l'atteinte des objectifs fixés, l'année précédente est évaluée dans la troisième section. Il est demandé que chaque évaluation (atteint ou non atteint) soit accompagnée d'une explication. Un objectif atteint partiellement est noté « non atteint ». L'option « sans objet » est également prévue, dans le cas d'objectifs abandonnés en cours d'année.

La quatrième section prend en compte les réalisations particulières de l'année dans laquelle sont identifiées et analysées les « réalisations liées à des actions/missions/événements significatifs ayant impacté l'année écoulée » (dans le Guide pour conduire l'entretien annuel d'évaluation).

Dans la cinquième section sont identifiés les points saillants observés dans la tenue du poste. C'est à dire les points forts et les points à développer du collaborateur. Cette analyse prend en compte les compétences techniques, savoir faire et degré d'autonomie ; l'aptitude relationnelle, les compétences managériales pour les managers, et les comportements professionnels (rigueur, ouverture, respect des règles, travail en équipe et partage d'information avec les collègues).

Enfin l'évaluation, sur la base des informations ci-dessus, donne son appréciation globale de l'année écoulée.

Le formulaire que nous avons présenté peut être qualifié de semi-directif, en effet les étapes et sections sont clairement identifiées et des normes pour les compléter sont en place. Mais le contenu dépend de la personne évaluée, une certaine latitude est laissée.

- **Critères d'évaluation**

L'utilisation du formulaire nécessite des critères d'évaluation.

Ces critères ne sont pas faciles à déterminer, comme plusieurs de nos interlocuteurs nous l'ont expliqué :

*«Nous n'avons pas réellement d'étalonnage qui nous permettrait de dire la performance de tel professionnel est dans la moyenne, est au dessus de la moyenne, est en dessous de la moyenne. C'est en réalité le suivi direct par le responsable hiérarchique qui va permettre d'évaluer la qualité de la performance du professionnel. Et sur des bases qui sont nécessairement pour partie subjectives» (Direction des opérations)*

*«On peut déterminer des indicateurs à priori, ce qui est très difficile c'est de déterminer qu'est ce qui dans leurs résultats provient de la performance du chargé d'affaires et qu'est ce qui provient de l'environnement dans lequel il se trouvait ? Et démêler les 2 c'est pas simple du tout. » (Chef de division à Proparco)*

*«Je pense qu'on peut travailler 3 ans sur un projet et avoir fait un très bon travail que ce soit de coordination, de montage du dossier et ce projet peut ne pas se concrétiser donc en termes de résultats on pourrait dire de l'extérieur « ce projet n'a rien donné », mais concrètement quelque part c'est quand même des mois, des années de négociation, d'analyse du dossier, de choses concrètes. Mais on fait un travail où il n'y a pas forcément un résultat concret qui sort. (...)C'est pas vraiment quantifiable, mesurable » (Chargée de mission à Proparco).*

Le travail réalisé par les chargés de mission et les ingénieurs est difficilement quantifiable, ce qui fait un bon rendement est principalement qualitatif. La plupart de nos interlocuteurs nous ont d'ailleurs fait la remarque que le terme de « rendement » n'était pas adapté à la nature de leur travail, estimant que le rendement désigne plus de la production industrielle. Ils préfèrent utiliser le terme « performance » :

*«Oui, j'aime pas le mot rendement, c'est sûr, je pense qu'on est pas là pour faire du rendement et c'est pas adapté tout à fait à ce qu'on fait ici, c'est surtout ça oui. » (Chargée de mission de Proparco)*

*«Donc, nous on dit on a une politique RH dans laquelle est intégrée le processus d'évaluation de gestion de la performance.» (Direction des ressources humaines)*

*«Alors je vais le mettre en français, le processus de gestion des performances...Parce que ça je peux en parler parce que gestion du rendement, il n'y a que des professionnels à l'AFD et rendement c'est, on est dans un métier de service, le rendement est parfois plus dur à mesurer que dans un métier industriel» (Direction de Proparco)*

Une autre difficulté vient du fait que les projets confiés aux chargés de mission sont de longue durée et peuvent être pris en charge successivement par plusieurs chargés de mission :

*«Alors la difficulté de notre métier c'est que comme on fait des prêts à long terme le contrôle est en général fortement décalé par rapport à la période de production. On est pas dans un processus industriel, moi je suis pas capable de dire. Je suis capable, par exemple, un jeune recruté qui arrive, qui a travaillé trois ou quatre ans chez nous, les projets qu'il aura engagés, qu'il aura présenté au conseil la première année, sont des projets qui se décaisseront entre la première et la deuxième. Donc ce que je vais pouvoir voir c'est si ces projets décaissent. Si ce sont des projets qui ont été mal évalués qui sont en risque et qui se traduisent par des pertes financières derrière ou par des non-remboursements, je le verrais qu'au bout de l'année quatre ou cinq il sera parti.» (Direction de Proparco)*

*«Nous sommes sur des pas de temps très longs, entre le moment où vous décidez de faire un projet et commencez à le concevoir et le moment où on va finir de décaisser les fonds, il va se passer pratiquement sept ans. Donc dans une période aussi longue en réalité ce projet va être passé entre les mains de plusieurs professionnels. Si le projet marche bien, grâce à qui, s'il marche mal à qui faut-il imputer la faute du fait qu'il marche mal ? C'est très difficile parce que on a des projets longs, les choses bougent.»(Direction des opérations de l'AFD)*

Les critères d'évaluation du rendement sont difficiles à définir et en même temps indispensables compte tenu de la durée des projets et des sommes engagées.

Néanmoins des critères de rendement sont déterminés pour pouvoir faire des évaluations. Ces critères sont discutés avec les chargés de mission et les ingénieurs en même temps que leurs objectifs sont fixés. Ces critères sont quantitatifs et qualitatifs et comme le souligne la Direction de Proparco *«les aspects quantitatifs sont assez simples, les aspects qualitatifs sont plus complexes»*.

Les critères quantitatifs sont :

*«Il y a des objectifs en terme d'engagement, de décaissement, de nombre de projets » ; «Il peut être mesuré par le nombre de projets par exemple par agent, par les décaissements. Il y a des critères physiques de rendement dans une industrie bancaire également » (Direction de Proparco).*

Le chef de division à l'AFD explique que la comparaison entre ingénieurs peut donner des indications :

*«À l'intérieur de l'équipe et de façon comparative avec les autres départements techniques, on peut constater que tel ou tel ingénieur a plutôt tendance à être beaucoup plus lent ou beaucoup plus consommateur en temps de jours de mission ou de budget de consultance pour faire aboutir ses opération).*

Les critères qualitatifs sont plus complexes mais ils existent. Nous présenterons plus tard la notation qualité, qui est un outil de suivi de la qualité. La qualité des projets est évaluée au fur et à mesure par les ingénieurs eux-mêmes à l'AFD. La qualité est aussi évaluée par le supérieur qui suit l'ingénieur :

*«C'est en réalité le suivi direct par le responsable hiérarchique qui va permettre d'évaluer la qualité de la performance du professionnel» (Direction des opérations de l'AFD)*

Un autre indicateur de qualité est la qualité du projet, constatée par l'impact de ce projet :

*«Alors qualité des projets et bien c'est de mesurer les impacts de ces projets parce qu'ils vont avoir un impact sur les objectifs qu'on visait, sur la lutte contre la pauvreté, sur le taux de scolarisation, sur l'état sanitaire de la population etc. Donc il y a un certain nombre d'objectifs que l'on se fixe dans le projet et il faut qu'ils s'améliorent. » (Direction des opérations de l'AFD)*



À Proparco la qualité n'est pas suivie par la notation qualité, mais il y a des mécanismes internes de contrôle et évaluation de la qualité des projets :

*«Les aspects quantitatifs sont assez simples, les aspects qualitatifs sont plus complexes. C'est pour ça on est structuré de façon précise avec un second avis indépendant, une direction des engagements, une direction qui essaie de produire, une direction qui essaie de la freiner si j'ose dire, qui donne un avis sur les risques du projet, sur la qualité de l'évaluation, sur les points qu'il y a à voir. Pour améliorer la qualité des projets et c'est d'ailleurs cette direction qui ensuite fait les décaissements» ; «il y a eu un renforcement très fort des diligences internes au sein du groupe, en matière de lutte anti-blanchiment, d'environnement, de seconde opinion, de contrôle des risques, il y a une direction des engagements y compris à l'interne. » (Direction de Proparco)*

L'AFD et Proparco ont également eu recours à un étalonnage pour avoir des standards de performance. Cet étalonnage a été réalisé avec les autres grandes institutions spécialisées dans le financement du développement. Mais cet étalonnage ne donne que des indications, car comme l'a rappelé la Direction des opérations de l'AFD :

*«Ce sont des comparaisons relatives, on n'a pas beaucoup d'autres moyens de faire parce que notamment il n'y a pas de standards professionnels de performance dans ces métiers. Chaque maison travaille de façon un petit peu différente, on ne peut pas comparer réellement ce que fait un chef de projet à l'AFD avec ce que fait un chef de projet à la Banque Mondiale, ce que fait un chef de projet à la KFW. L'ensemble des organisations sont très différentes, le rôle des uns et des autres est très différent et donc on a pas vraiment de standards de performance que l'on peut appliquer à nos professionnels» (Direction des opérations).*

Des travaux d'étalonnage ont également été réalisés au sein de l'AFD :

*«Il y a un certain nombre de travaux dans la maison statistiques qui sont faits sur ces sujets-là, c'est-à-dire à la fois en quantitatif, temps consacré à partir des enregistrements de temps de travail dans les applicatifs de suivi des temps travaillés, puisque chaque ingénieur renseigne à chaque mois les temps qu'il a consacrés en dixième de journées sur les différents projets, différentes activités qu'il a eues. Donc il y a une exploitation globale statistique de ces travaux et ensuite sur des thèmes comme les délais, les grandes périodes, les délais entre l'identification, la formalisation, l'évaluation, la décision de financement, entre la décision de financement et la signature du contrat de financement, entre la signature et le premier versement, entre le premier et le dernier versement. Il y a un certain nombre de grandes étapes significatives dans la vie d'un projet qui sont faciles à déterminer dans le système d'informations et qui donnent lieu à*

*des travaux statistiques globaux et donc comparatifs où un responsable hiérarchique peut comparer les caractéristiques de tel ou tel projet avec les moyennes, c'est ce qu'on disait tout à l'heure, ça permet de faire des écarts à la moyenne.» (Direction des opérations)*

Ces étalonnages permettent de donner des indications pour l'évaluation du rendement des chargés de mission

- **Approche**

Nous présentons maintenant le type d'approche d'évaluation du rendement. L'AFD et Proparco ont opté pour une approche de développement.

*«C'est un moment privilégié où on fait la pause, donc il ne doit pas y avoir d'agressivité de part et d'autre, on est là pour essayer de soulever les problèmes de la façon la plus claire possible, la plus objective possible aussi, et on est là vraiment dans un but de régler, de signifier les problèmes éventuels et de les régler» (Direction des ressources humaines)*

*«Comment l'entretien m'aide à améliorer ma performance ? Forcément de revenir, de prendre le temps de revenir sur une séquence annuelle sur ce qui a avancé, tant dans le débat d'idées que, ça fait toujours du bien de prendre du temps de remettre à plat ce qui a fonctionné, ce qui n'a pas fonctionné etc.»(Ingénieure à l'AFD)*

*«Je pense que c'est l'occasion de faire le point sur des choses sur lesquelles on discute pas forcément au jour le jour, donc c'est l'occasion de se mettre un peu à nu, de mieux se connaître avec son supérieur et de voir des zones à améliorer, des choses qui vont bien ou pas bien pour mieux voir comment les gens nous perçoivent et essayer d'améliorer. Donc je pense que oui, vis-à-vis de ça, ça permet en tout cas d'identifier.»(Chargée de mission à Proparco)*

Nous rappelons que l'entretien d'évaluation est l'occasion d'identifier les bénéfices tirés des formations et les besoins en formation pour l'année à venir.

La Direction des ressources humaines a fait état d'une difficulté liée à la durée des carrières au sein de l'AFD :

*«Les difficultés particulières, je dirais que c'est plutôt les règles du non-dit, c'est comme je l'ai dit tout à l'heure la spécificité de la longue carrière et de la convivialité interne, hein, on y tient, elle a aussi ses quelques, un petit peu ses limites. » (Direction des ressources humaines)*

Les chargés de mission, les ingénieurs et leurs supérieurs font de longue carrière au sein du Groupe AFD, ils vont être amenés à travailler longtemps ensemble, ce qui rend la rétroaction négative plus difficile à donner.

- **Entretien d'évaluation**

Nos interlocuteurs ont qualifié l'entretien de formel et participatif :

*«C'est à dire qu'il est formel dans la mesure où le support est imposé. Puisque après ce document est versé au dossier de l'agent (...) Par contre la forme d'entretien est participative parce que le type de relations que l'on a avec les ingénieurs n'est pas de nature directif.» (Chef de division à l'AFD)*

Le formulaire laisse place à de l'adaptation dans les entretiens à la personnalité de la personne évaluée :

*«L'exercice en soi est formel, après je crois que la relation qu'on a entre chargé d'affaires et chef de service ou l'autonomie qu'on a dans nos projets fait que ça reste un exercice relativement informel et aussi dans le fait qu'on est pas un contrôle et que on demande à personne de suivre exactement ce qui a été défini aussi. Donc voilà un exercice assez formel puisqu'on remplit une feuille avec des cases bien prédéfinies mais en même temps ces cases on les définit ensemble et on trace un ligne qui n'est pas forcément, je veux dire si on est un peu à gauche ou à droite c'est pas fondamental. » (Chargée de mission à Proparco).*

L'entretien d'évaluation dure de 1h30 à 2h30 et a lieu au début de chaque année calendaire.

- **Sources**

Nous finissons le passage en revue de l'évaluation du rendement par les sources d'évaluation, c'est-à-dire les sources utilisées pour réunir de l'information sur le rendement des chargés d'affaires et des ingénieurs. La source principale est le supérieur hiérarchique :

*«Les sources d'évaluation c'est la réalisation ou non des objectifs quantitatifs définis l'année précédente. Donc les objectifs y sont de différente nature comme on l'a dit au début. Les nouveaux engagements, et c'est simple j'ai tous les outils de restitution sur l'activité d'engagement de décisions de l'AFD qui me permet, si je l'avais oublié, si ma mémoire faisait défaut, j'ai l'état définitif des engagements de l'année passée ou je vois bien apparaître tous les projets qui sont la responsabilité de tel ou tel ingénieur et donc le rapprochement est facile avec les objectifs qui avaient été fixés l'année précédente.» (Chef de division à l'AFD).*

Les supérieurs ont recours également à la notation qualité.

Les chargés de mission et ingénieurs sont aussi invités à faire une auto-évaluation de leur rendement :

*«On est censé le préparer quand même donc on est censé pouvoir, par rapport à tout, donc c'est un questionnaire en fait, avec les grilles etc., on est censé avoir réfléchi un petit peu à ce qu'on peut dire et justement pour que ce soit constructif et gagner un peu de temps aussi avoir réfléchi à qu'est ce que je dois améliorer, où est ce que j'ai été à l'aise, mal à l'aise, ce genre de choses.» (Chargée de mission à Proparco).*

Les pairs ne sont pas prévus dans les sources, ni les clients. Mais des chargés de mission nous ont indiqué qu'ils apprécieraient une rétroaction multisources :

*«Pour avoir fait ce qu'on appelle une évaluation 360 pour mon ancien supérieur, je pense que c'est une chose dont on apprend un peu sur soi. Oui je pense que c'est quelque chose que j'aimerais savoir, même si c'est pas vital, mais je serais curieuse.»(Chargée de mission à Proparco).*

- **Récompense du rendement**

Nous achevons notre présentation du processus de gestion du rendement par la récompense du rendement.

Le système de récompense a été qualifié de point faible du processus par plusieurs de nos interlocuteurs :

*«On a un système de récompense face à l'effort qui est un système qui est beaucoup trop égalitariste, alors que rien ne nous l'impose, c'est vraiment un*

*choix social collectif qu'il faut faire évoluer parce qu'il n'est pas du tout adapté à l'évolution du métier (...) je pense pas que ce soit un problème de rémunération globale, c'est plutôt un problème de reconnaissance, pour les gens c'est un signe de remerciement donc je pense qu'il faut être capables de faire évoluer ce régime de rémunération. Pour tout le reste du processus de gestion du rendement, oui, c'est plutôt une boîte qui tourne bien, l'ensemble des processus qu'on a décrit depuis tout à l'heure de planification, de suivi des performances fonctionnent bien. Et justement parce qu'il fonctionne bien les gens sont capables de dire « J'ai contribué à ça » et là on leur dit « Et bien merci beaucoup », et ça s'arrête là quoi. » (Directeur de Proparco)*

*«De toute façon dans une équipe il n'y en a que 2 qui l'ont [l'avancement] (...). Donc voilà je pense que c'est quelque chose d'assez mal fait chez Proparco. L'enveloppe elle devrait être pour tout un service et si chacun la mérite dans un service chacun la mérite. Et surtout là où c'est difficile de parler de rendement, de récompense, etc. C'est que je pense qu'il y a une homogénéité du travail de chacun, des exigences de chacun, et de l'implication de chacun.»(Chargée de mission à Proparco)*

*«Nous avons un système de rémunération qui est assez rigide, qui est assez marqué par une grande importance de la rémunération, de la progression à l'ancienneté, on a la moitié des enveloppes d'avancements annuels sont des avancements uniformes, c'est la valeur du point qui augmente, donc ça touche tout le monde en fonction de sa valeur du point. Et nous n'avons que la moitié des enveloppes d'avancement qui sont consacrées à de l'avancement en soi ce qui fait que nous ne pouvons pas effectivement différencier autant qu'on le souhaiterait la rémunération de gens très performants par rapport à des gens qui le sont moins.» (Direction des opérations de l'AFD)*

L'introduction d'un système de primes a été tentée, mais les représentants syndicaux ont déposé une plainte auprès des Prud'hommes (équivalent français de la Commission des relations de travail) parce que le système de primes n'est pas conforme au statut des agents de l'AFD. Les Prud'hommes ont donné raison aux représentants syndicaux.

Les possibilités de récompenses pécuniaires sont limitées mais il y a des récompenses non pécuniaires, un système de reconnaissance professionnelle. Ainsi le rendement peut-être récompensée par de la valorisation professionnelle. Les chargés de mission et ingénieurs peuvent se voir confier des dossiers plus complexes :

*«Il est clair qu'il y a un certain nombre de géographies, de pays qui sont plus appétant que d'autres. (...) Donc c'est vrai que la récompense aux ingénieurs les plus efficaces et les plus fiables, ça pourra être pour eux une plus grande diversité géographique de leur portefeuille et une certaine prime à l'accès, à la*

*découverte des nouveaux pays d'intervention de l'AFD.» (Chef de division à l'AFD)*

*«C'est effectivement graduellement de leur confier des responsabilités complémentaires et en particulier de reconnaître leur séniorité en leur faisant encadrer des collègues, de leur donner des responsabilités qui leur donnent une certaine visibilité à l'intérieur de la maison. Des choses comme ça oui. (...) participer à des chantiers stratégiques etc., ça peut être une occasion de se rendre visible à l'intérieur de la maison et donc étant plus visible d'être plus facilement promu. Donc c'est assez indirect mais c'est une manière de faire.» (Chef de division à Proparco)*

Ce système de reconnaissance professionnelle est apprécié par les chargés de mission :

*«C'est gratifiant parce que quelque part on se dit qu'on est reconnu en tant que parole assise sur quelque chose»(Ingénieur à l'AFD)*

*«C'est sûr que j'aimerais avoir des récompenses monétaires. Ce que je voudrais surtout, c'est de la reconnaissance » (Ingénieure à l'AFD)*

Nous avons passé en revue l'ensemble du processus de gestion du rendement de l'AFD et de Proparco. Bien que le processus soit le même nous avons vu que son utilisation pouvait différer.

#### **4.5 Outils particuliers de gestion du rendement des professionnels**

Nous avons décrit le processus de gestion du rendement, de la détermination des priorités jusqu'à la récompense du rendement. Nous allons à présent nous intéresser à deux outils particuliers de gestion du rendement des professionnels, mentionnés précédemment : la notation qualité et la Base de Temps Partagé. Nous précisons, comme nous l'avons déjà mentionné auparavant, que ces deux outils sont destinés à l'AFD, ils ne sont pas utilisés à Proparco. La raison évoquée pour ce choix est la différence dans la taille des deux organisations.

#### 4.5.1 La notation qualité

La notation qualité est un outil de suivi du déroulement des projets réalisés par les ingénieurs et chargés de mission. La méthodologie de la notation qualité a été mise à notre disposition.

L'objectif est de pouvoir, sur la base de critères établis au moment de la définition des objectifs, repérer un projet qui rencontre des difficultés et agir vite :

*«L'objectif de l'exercice de notation n'est pas de porter un « jugement de valeur » sur le projet mais d'identifier les projets risquant de ne pas atteindre leurs objectifs de développement et / ou rencontrant des problèmes sérieux dans leur mise en œuvre. Le but de l'exercice est donc d'améliorer le pilotage des opérations, en renforçant le suivi de celles qui rencontrent des difficultés et en prenant suffisamment tôt les mesures de redressement que ces difficultés peuvent justifier.»*

Le principe de la notation est le suivant : «fournir une photographie du projet au moment de la notation». La notation qualité s'intéresse donc au projet, aux résultats, il ne s'agit pas d'un contrôle ou d'une mesure du rendement de l'ingénieur ou du chargé de mission.

Ce système de suivi implique complètement les ingénieurs et chargés de mission, en effet ce sont eux qui remplissent le formulaire et notent la qualité de leur projet tout au long de la vie du projet. Ces données sont saisies dans un programme de suivi et permettent l'établissement de statistiques sur la qualité des projets. C'est donc une mesure du rendement collectif.

La notation qualité d'un projet doit être actualisée «systématiquement deux fois par an, à l'occasion de revues générales de portefeuille organisées par les départements géographiques». Et «dès que tout événement dans le déroulement du projet justifie une modification de sa notation».

Cette notation qualité se présente sous forme de tableaux de notation des différents aspects de la qualité d'un projet. Ces aspects sont les suivants :

- Thèmes globaux : Objectifs et Mise en œuvre

- Critères spécifiques : Respect des conventions juridiques, Risques et dangers environnementaux et sociaux, Disponibilité de la contrepartie locale, Performance du système de suivi du projet, Gestion financière, Attribution des marchés, Maîtrise d'ouvrage / Fonctionnement général du projet, Montage institutionnel du projet, Risques critiques / Contexte, Versements, Retard important entre la date d'octroi et le début des versements)
- Autres critères : Pays à risque et Bénéficiaires à risque

Un autre outil est la Base de Temps Partagé.

#### 4.5.2 La Base de Temps Partagé

Cet outil a été récemment introduit à l'AFD. Comme son nom l'indique il s'agit d'une base de données, elle aussi actualisée par les chargés de mission et ingénieurs. Il est ainsi demandé à chaque chargé de mission d'indiquer le temps consacré chaque jour aux divers aspects de son travail (temps d'étude, temps de discussion, réunions, missions sur le terrain, conversations téléphoniques, tâches administratives...).

L'objectif n'est pas de suivre et contrôler le quotidien de chaque chargé de mission et ingénieur. Lors de notre entrevue avec la Direction générale, notre interlocuteur nous a indiqué que ce genre d'instrument de contrôle n'aurait jamais été accepté :

*«Le chef de division ne peut pas passer son temps à contrôler les déclarations de temps de ses collaborateurs tous les jours. En plus ça casserait l'ambiance, là les professionnels se révolteraient. »*

La Base de Temps Passé est un outil de mesure de performance de l'AFD dans son ensemble, grâce à cet instrument le management peut dire combien chaque projet a coûté.

Cet instrument nécessite la collaboration des chargés de mission et ingénieurs. Et cette collaboration a été obtenue car cette Base est perçue comme un instrument de négociation, comme nous l'a expliqué la Direction des opérations de l'AFD :

*«Les gens s'y sont mis finalement assez vite et à l'heure actuelle c'est vraiment une toute petite minorité de professionnels qui sont encore réticents à déclarer leur temps passé. Je pense que les gens y voient en retour un avantage parce que*



*c'est aussi pour le professionnel le moyen de montrer le poids en travail que peut représenter telle ou telle étape dans un projet, telle tâche etc. Plutôt que d'être sur un mode un peu informel de discussion cela permet aussi d'asseoir la revendication qu'ils peuvent avoir de disposer de plus de temps ou de moyens, sur des bases objectives».*

Nous avons présenté l'ensemble du processus ainsi que les outils particuliers de gestion du rendement des professionnels de l'AFD et de Proparco. Nous proposons à la page suivante un tableau récapitulatif, qui compare le modèle prescrit de notre chapitre trois à la réalité constatée dans nos deux organisations.

**Tableau XIX - Gestion du rendement à l'AFD et à Proparco**

Modèle prescrit		Modèle prescrit	Processus de l'AFD	Processus de Proparco
<b>Caractéristiques générales du processus</b>	Processus flexible	x	x	x
	Processus peu bureaucratique	x	x	x
	Fonction directive et motivationnelle	x	x	x
	Processus qui associe les professionnels aux décisions	x	x	x
<b>Détermination des priorités</b>	Faire participer les professionnels aux choix des objectifs de travail	x	x	x
	Confier aux professionnels des mandats liés à leur expertise	x	x	x
	Donner des mandats qui correspondent au niveau de compétence des professionnels : veiller à ne pas sous-utiliser les compétences des professionnels	x	x	x
	Prendre en compte les préoccupations sociales et morales des professionnels dans le choix des priorités	x	x	x
	Accompagner d'un plan de formation si nécessaire	o	x	x
<b>Planification du travail</b>	Laisser de la latitude aux professionnels sur l'organisation de leur agenda	x	x	x
	Faire participer les professionnels à la répartition de la charge de travail	x	x	x
	Permettre l'organisation collective du travail	x	x	x
	Faire participer les professionnels au choix des équipements nécessaires au travail	x	o	o
	Possibilité d'avoir recours à un fonds d'études	o	x	x
	Planification non rigide (adaptation aux imprévus et événements de l'année)	o	x	x

<b>Suivi du rendement</b>	Faire du coaching	x	x	x
	Exercer des contrôles légers et portant sur les résultats	x	x	x
	Encourager la rétroaction informelle entre professionnels	x	x	x
	Prévoir que le supérieur donne régulièrement de la rétroaction sur le rendement	x	x	x
	À la demande des chargés de mission	o	x	x
	Notation qualité	o	x	o
	Base de temps partagé	o	x	o
<b>Évaluation du rendement</b>	Avoir un formulaire flexible	x	x	x
	Permettre de faire une évaluation « travail en cours »	x	o	o
	Utiliser des standards professionnels de rendement	x	x	x
	Notation qualité (critères déterminés au moment de la détermination des priorités)	o	x	o
	Adopter une orientation de développement : donner de la rétroaction positive et négative	x	x	x
	Utiliser les traits de personnalité	x	o	o
	Opter pour un entretien participatif et informel	x	o	o
	Formel et participatif	o	x	x
	Inclure les pairs professionnels dans les sources	x	o	o
	Faire évaluer le rendement par un supérieur ayant des compétences dans le domaine du professionnel évalué	x	x	x
	Utiliser les dossiers de réalisation	x	x	x
	Auto évaluation	o	x	x
<b>Récompense du rendement</b>	Valorisation professionnelle : donner de nouveaux rôles	x	x	x
	Faire signer le travail par le professionnel	x	o	o
	Offrir de la formation	x	o	o
	Donner des récompenses professionnelles : équipements, plus d'espace pour le travail, opportunités de développement professionnel, temps libre, plus de liberté par rapport aux règles organisationnelles	x	o	o
<i>Légende :</i> <i>X : pratiques présentes</i> <i>0 : pratiques absentes</i>				

À partir de ce tableau nous pouvons voir qu'il y a trois sortes de pratiques de gestion du rendement des professionnels : des pratiques présentes dans la littérature et dont la présence dans la réalité a été constatée, des pratiques présentes dans la littérature et dont la présence dans la réalité n'a pas été constatée, et enfin, des pratiques observées dans la réalité mais que nous n'avions pas recensées dans la littérature, que nous pourrions qualifier d'« émergentes ».

Ces pratiques «émergentes » sont les suivantes : accompagner la détermination des objectifs d'un plan de formation si nécessaire, possibilité d'avoir recours à un fonds d'études, planification non rigide (adaptation aux imprévus et événements de l'année), suivi du rendement à la demande des chargés de mission, notation qualité, base de temps partagé, entretien d'évaluation formel et participatif, auto évaluation. Ces pratiques ne sont pas inconnues de la littérature, en revanche c'est leur utilisation pour une main-d'œuvre professionnelle que nous n'avons pas constatée dans la littérature.

## **CHAPITRE 5 : DISCUSSION**

Dans ce cinquième et dernier chapitre, nous allons commencer par rappeler l'objet de cette recherche, les questions et la proposition de recherche. Puis, à partir des résultats présentés dans le chapitre quatre, nous établirons que la proposition de recherche est confirmée et nous soulignerons quelques constats complémentaires. Nous reviendrons sur les pratiques de gestion du rendement des professionnels de notre modèle prescrit qui ont été confirmées et les pratiques qui ont émergé de nos deux études de cas. Ensuite nous confirmerons la pertinence de la théorie de la contingence dans la gestion des ressources humaines en faisant ressortir les constats qui ont pu être faits dans cette recherche grâce à l'utilisation de cette approche théorique. Nous exposerons aussi les limites de cette recherche. Et nous achèverons ce chapitre en exposant les intérêts de recherche future que ce travail peut susciter.

### **5.1 Rappel de l'objet de recherche**

La problématique de cette recherche est la suivante : les professionnels ont des caractéristiques qui leur sont propres. Ces caractéristiques sont à l'origine de leur malaise lorsqu'ils sont salariés dans une organisation. Ce malaise vient principalement des divergences entre la culture professionnelle et la culture managériale. Cependant ce malaise peut être diminué par des pratiques adéquates, notamment par la mise en place d'un modèle idéal de gestion des professionnels proposé par Guérin et al (1997).

Par la suite nous avons vu en quoi consiste un système de gestion du rendement et les éléments qui doivent être pris en compte lors de son élaboration. Le système de gestion du rendement doit, d'une part, répondre aux besoins organisationnels de rendement et de prise de décisions administratives et, d'autre part, répondre aux attentes des employés évalués, soit, recevoir de la rétroaction sur leur rendement, définir des plans de formation et amélioration, bénéficier d'une évaluation juste (Jacobs et al 1980). Et ce système de gestion du rendement doit être congruent avec les réalités organisationnelles (Mohrman et al 1989). Le système de gestion du rendement doit aussi être adapté aux types de tâches et au type d'employé évalué (Lee, 1985).

À partir des caractéristiques des professionnels que nous avons dégagées et des méthodes de gestion du rendement que nous avons présentées, la problématique de notre recherche est la suivante : les caractéristiques des professionnels et la gestion du rendement traditionnelle ne semblent pas compatibles. En effet, la gestion du rendement est un mécanisme de contrôle du rendement, or les professionnels accordent beaucoup d'importance au respect de leur autonomie (Hall 1985 ; Raelin 1985) et ne reconnaissent pas nécessairement l'autorité hiérarchique (Lemire et Guérin , 1997). Par ailleurs pour évaluer le rendement, les méthodes traditionnelles définissent des standards, des normes de rendement. Or les professionnels sont des créatifs et les organisations les emploient pour cette créativité, mais la créativité est difficile à définir et mesurer (Lemire et Guérin, 1997). La gestion du rendement a pour objet d'évaluer le rendement et de permettre des décisions administratives justes, mais les professionnels n'ont pas d'aspirations de carrière dans l'organisation, ils ont une loyauté professionnelle (Gerpott et Domsh 1985 ; Lemire et Guérin 1997) et préfèrent la reconnaissance de leurs pairs à la reconnaissance organisationnelle (Hall 1985).

Cependant, les professionnels attendent de leur organisation de la rétroaction sur leur rendement et ils sont plus attachés à l'autonomie opérationnelle qu'à l'autonomie stratégique (Baylin, 1985). Des pratiques adéquates permettent de gérer les spécificités des professionnels (Carrière, 1998). Ces pratiques sont essentielles pour les organisations car les professionnels y occupent une place critique pour la réussite des objectifs organisationnels (Mintzberg, 1978).

Les organisations se sont déjà en partie adaptées aux besoins de la main-d'œuvre professionnelle (Guérin et al 1997) et le modèle idéal de gestion des professionnels est déjà en partie accepté et mis en pratique (Lemire et Guérin, 1997) mais la question de la gestion du rendement des professionnels est une partie encore peu étudiée empiriquement. Nous nous interrogeons présentement sur la façon dont les organisations gèrent le rendement de leurs professionnels et si cette gestion est adaptée aux besoins des professionnels. La littérature, à cet égard, offre des pistes de réponses, mais de nature trop générales et peu basées sur une analyse empirique approfondie de la réalité.

Les questions de recherche qui découlent de cette problématique et qui ont guidé notre démarche de recherche sont donc :

- **Les politiques et pratiques de gestion du rendement des organisations sont-elles adaptées aux caractéristiques des professionnels ?**
- **Quelles sont les approches et méthodes particulières de gestion du rendement adaptées aux caractéristiques des professionnels ?**

La proposition de recherche est : « **Les politiques et pratiques de gestion du rendement des organisations sont adaptées aux professionnels.**»

Afin de vérifier cette proposition de recherche, nous avons proposé, en nous fondant sur la littérature, un modèle prescrit de gestion du rendement des professionnels. Nous avons testé ce modèle en allant observer le système de gestion du rendement des professionnels de deux organisations françaises.

Nous avons exposé dans le chapitre précédent les résultats de ces deux études de cas. Ces résultats vont dans le sens d'une confirmation de notre proposition de recherche, comme nous allons le voir maintenant.

## **5.2 Confirmation de la proposition de recherche**

Au cours du quatrième chapitre de ce mémoire nous avons présenté les pratiques de gestion du rendement de leurs professionnels de deux organisations françaises. Nous avons comparé le modèle prescrit que nous avons proposé aux pratiques constatées. Et nous en sommes venus aux conclusions suivantes : les pratiques constatées à l'AFD et Proparco et le modèle prescrit sont fortement similaires. Mais certaines pratiques ne sont pas adoptées.

Les pratiques suivantes n'ont pas été observées :

- Les préoccupations morales et sociales des professionnels ne font pas l'objet d'une pratique formelle, même si elles sont prises en compte de manière informelle
- Les chargés de mission ne participent pas assez dans le choix de leurs équipements informatiques

- L'étalonnage interne et externe réalisé a permis la détermination de standards de rendement. Mais ces standards ne peuvent pas être qualifiés de « standards professionnels » dans le sens qu'ils ne sont pas donnés par des écoles ou des associations professionnelles
- L'entretien d'évaluation est formel et participatif
- Les pairs ne font pas partie des sources d'évaluation

Lors de nos entrevues nous avons également trouvé des instruments de gestion des professionnels spécifiques : le Parcours Vivier et la notation qualité dont nous avons vu qu'ils reprennent certaines pratiques recommandées. En effet le Parcours Vivier par la collégialité du recrutement répond à l'importance accordée au jugement des pairs chez les professionnels et à la recherche de participation dans les décisions. La notation qualité quant à elle permet que les professionnels évaluent eux-mêmes la qualité de leur travail, ce qui est une pratique adaptée pour des professionnels qui accordent de l'importance à leur autonomie et aux critères professionnels de rendement. De plus cette pratique s'apparente aux dossiers de réalisation recommandés par Dolan et al (2002).

Nous avons avancé qu'une gestion du rendement adaptée aux professionnels adopte les pratiques du modèle prescrit. La grande majorité des pratiques du modèle a été adoptée à l'AFD et à Proparco. La deuxième question que nous devons nous poser est : pouvons-nous attribuer l'adoption de ces pratiques à l'AFD et à Proparco au fait que leur main d'œuvre est professionnelle ?

Dans le cadre de cette étude nous ne pouvons pas affirmer ce lien. En revanche nous avons constaté que les chargés de mission et ingénieurs rencontrés présentent la plupart des caractéristiques des professionnels que nous avons recensées dans la revue de la littérature.

Les caractéristiques suivantes étaient très présentes : autonomie, besoin de rétroaction, expertise et créativité. Nous avons aussi vu que les caractéristiques de logique et loyauté professionnelle et de recherche de pouvoir professionnel, sans être absentes, sont moins présentes que ce que la littérature nous permettait de prédire, plus exactement, certains aspects de ces caractéristiques sont absents. L'explication donnée par nos interlocuteurs à ce sujet est que la logique et loyauté professionnelle et la recherche de

pouvoir sont une problématique anglo-saxonne absente en France. Nous avons en effet remarqué que les chargés de mission rencontrés ne font pas partie d'associations ou ordres professionnels. Ce constat va dans le sens de Gerpott et Domsh (1985) qui ont avancé que la notion de professionnalisme revêt une dimension culturelle.

La question du malaise professionnel a été prise en compte dans les pratiques de gestion du rendement de l'AFD et de Proparco. Mais certains points de tension demeurent :

- Le métier de l'AFD et de Proparco fait appel à des compétences plus larges que l'expertise technique, notamment des qualités interpersonnelles, des qualités de négociation et de gestion de contextes difficiles.
- Malgré la participation des chargés de mission, la définition de la stratégie de l'organisation reste un acte de management, ce qui peut occasionner des frustrations
- Le transfert intergénérationnel n'est pas suffisant, ce qui occasionne de la perte d'expertise
- Les jeunes chargés de mission se trouvent parfois trop autonomes, ils ont besoin de plus de soutien
- Les chargés de mission aimeraient avoir plus de possibilité de travail en équipe
- Le système de rémunération est considéré trop égalitaire

Lors de l'analyse de nos résultats nous avons fait des constats supplémentaires :

Les attentes des chargés de mission diffèrent selon leur ancienneté dans leur métier : ainsi les chargés de mission expérimentés ont une forte demande d'autonomie et souhaitent transférer leur expertise. Tandis que les jeunes chargés de mission, bien qu'ils apprécient l'autonomie qui leur est laissée, estiment que parfois elle est excessive, ils auraient besoin plus de soutien, d'une rétroaction plus régulière.

Un autre thème récurrent est également ressorti dans nos résultats : l'importance de l'informel dans la gestion du rendement des professionnels.

Enfin certaines caractéristiques des professionnels que nous avons trouvées dans la littérature étaient présentes dans nos résultats, mais pas aussi fortement que la littérature nous le faisait présumer. Il s'agit de la loyauté et la logique professionnelle, et de la



recherche de pouvoir. Ce constat va dans le sens de l'étude de Gerpott et Domsh (1985) selon laquelle la notion de professionnalisme est en partie culturelle.

Nous pouvons donc confirmer notre proposition de recherche : « **Les politiques et pratiques de gestion du rendement des organisations sont adaptées aux professionnels** ». Il y a bien un lien de contingence entre un contexte de main d'œuvre professionnelle et les pratiques de gestion du rendement.

### 5.3 Pratiques confirmées et émergentes

Nous proposons un tableau résumant les pratiques de gestion du rendement des professionnels confirmées dans le cadre de ce mémoire ainsi que les pratiques émergentes.

**Tableau XX - Pratiques confirmées et pratiques émergentes**

Processus de gestion du rendement	Pratiques confirmées	Pratiques émergentes
<b>Caractéristiques générales du processus</b>	Processus flexible	
	Processus peu bureaucratique	
	Fonction directive et motivationnelle	
	Processus qui associe les professionnels aux décisions	
<b>Détermination des priorités</b>	Faire participer les professionnels aux choix des objectifs de travail	Accompagner d'un plan de formation si nécessaire
	Confier aux professionnels des mandats liés à leur expertise	
	Donner des mandats qui correspondent au niveau de compétence des professionnels : veiller à ne pas sous-utiliser les compétences des professionnels	
	Prendre en compte les préoccupations sociales et morales des professionnels dans le choix des priorités	
<b>Planification du travail</b>	Laisser de la latitude aux professionnels sur l'organisation de leur agenda	Possibilité d'avoir recours à un fonds d'études
	Faire participer les professionnels à la répartition de la charge de travail	Planification non rigide (adaptation aux imprévus et événements de l'année)

<b>Suivi du rendement</b>	Faire du coaching	À la demande des chargés de mission
	Exercer des contrôles légers et portant sur les résultats	Notation qualité
	Encourager la rétroaction informelle entre professionnels	Base de temps partagé
	Prévoir que le supérieur donne régulièrement de la rétroaction sur le rendement	
<b>Évaluation du rendement</b>	Avoir un formulaire flexible	Notation qualité (critères déterminés au moment de la détermination des priorités)
	Utiliser des standards professionnels de rendement	Formel et participatif
	Adopter une orientation de développement : donner de la rétroaction positive et négative	Auto évaluation
	Faire évaluer le rendement par un supérieur ayant des compétences dans le domaine du professionnel évalué	
	Utiliser les dossiers de réalisation	
<b>Récompense du rendement</b>	Valorisation professionnelle : donner de nouveaux rôles	

#### **5.4 Confirmation de la pertinence de la théorie de la contingence en gestion des ressources humaines**

Dans cette sous-partie, nous allons revenir sur la pertinence de l'usage de la théorie de la contingence en gestion des ressources humaines. La théorie de la contingence avance l'idée que les pratiques de gestion des ressources humaines sont variables et adaptées à des contextes particuliers, (Guérin et Wils ,1990 ; Bamberger et Meshoulam 2000).

Suite aux deux études de cas que nous avons réalisées, nous pouvons confirmer la pertinence de la théorie de la contingence en gestion des ressources humaines.

Dans cette partie nous commencerons par revenir sur le contexte particulier du professionnalisme et de la gestion du rendement. Nous exposerons ensuite les différents facteurs de contingence spécifiques aux deux organisations que nous avons étudiées pour conclure sur l'utilité de l'analyse de cas dans un contexte de complexité.

#### 5.4.1 Professionalisme et gestion du rendement

Nous l'avons vu au cours de notre revue de littérature, la gestion du rendement en contexte de main-d'œuvre professionnelle est particulière et complexe. En effet, la main d'œuvre professionnelle, tout en étant indispensable à la performance d'une organisation, lui pose des défis. Les caractéristiques des professionnels peuvent occasionner des tensions entre professionnels et gestionnaires. Les attentes et valeurs professionnelles entrent aussi en conflit avec les attentes et valeurs managériales et organisationnelles. En l'absence de pratiques de gestion appropriées, il peut y avoir malaise professionnel.

Nous nous sommes intéressés à la question de la gestion du rendement des professionnels, qui nécessite des adaptations, dans la mesure où les pratiques de gestion du rendement traditionnelles ne semblent pas adaptées aux professionnels.

Une main d'œuvre professionnelle exprime donc un contexte spécifique et complexe, qui doit être pris en compte lors de la détermination des pratiques de gestion du rendement. Cependant, nos analyses suggèrent d'autres facteurs de contingence.

#### 5.4.2 Autres facteurs de contingence

Dans le cadre de nos deux études de cas, nous avons rencontré d'autres facteurs de contingence que la main d'œuvre professionnelle : le contexte national, la nature particulière des missions de Proparco et de l'AFD et le fait qu'au sein de ces deux organisations les professionnels n'ont pas tous la même expérience.

- **Le contexte national**

Le premier autre facteur de contingence que nous avons rencontré est le contexte national. En effet les deux organisations dans lesquelles nous avons réalisé des études sont françaises. Ainsi lors de nos entrevues, nos interlocuteurs nous ont fait part du fait que certaines caractéristiques des professionnelles que nous avons recensées, sans être absentes, étaient moins importantes en contexte français qu'en contexte anglo-saxon. Nous faisons ici en particulier référence aux caractéristiques de la loyauté professionnelle et à la recherche de pouvoir professionnel. Les ingénieurs français par exemple n'ont pas d'ordre professionnel auquel ils doivent répondre de leur respect des normes professionnelles.

- Nature particulière des missions de Proparco et l'AFD

Un autre facteur de contingence tient à la nature particulière des missions de l'AFD et de Proparco. L'AFD est un établissement public français et Proparco une filiale du Groupe AFD. Bien que liée, ces deux organisations ont des clientèles différentes, des tailles différentes et des processus de gestion des professionnels adaptés. Ces deux organisations peuvent être appelées des bureaucraties professionnelles, pour reprendre la classification de Mintzberg (1984).

Le métier des professionnels de l'AFD et de Proparco consiste à mettre en place ou suivre des missions de financement de projets de développement. Les chargés de missions et ingénieurs que nous avons rencontrés doivent donc faire appel à des compétences et une expertise professionnelles et aussi faire preuve d'habileté en négociation et de gestion de contextes difficiles.

Par ailleurs la Charte du Groupe AFD souligne l'importance du travail en équipe. Les missions, notamment à l'AFD avec le fonctionnement matriciel de la Direction des opérations, nécessitent un travail d'équipe et comme nous avons pu le voir le rendement est évaluée de façon assez globale : c'est la performance de la maison, ou la qualité d'un projet qui est évaluée et non la qualité du travail du professionnel.

La nature particulière du travail et de la gestion du rendement à l'AFD et à Proparco tient aussi à la longueur des projets. Les chefs de division et directeurs rencontrés ont souligné l'importance de prendre ce fait en compte dans la compréhension des pratiques de gestion du rendement. Les projets à l'AFD et à Proparco sont de longue durée et sont pris en charge par différents professionnels. Il peut donc être difficile de savoir à qui attribuer la réussite ou l'échec d'un projet.

Tous ces facteurs de contingence font que ces deux organisations ont besoin d'un processus de gestion du rendement souple, qui puisse prendre en compte les aspects des missions que les professionnels ne peuvent pas contrôler.

- L'expérience

Le dernier facteur de contingence que nous avons constaté est la différence dans le niveau d'expérience des professionnels. Les attentes des professionnels varient en fonction de leur expérience. Tous les professionnels ont affirmé apprécier la rétroaction reçue de leur supérieur immédiat et de leurs pairs. Mais les moins expérimentés ont estimé qu'ils manquent de retour, sont parfois trop autonomes et que le transfert des compétences est insuffisant. Tandis que le plus expérimenté a indiqué apprécier l'autonomie qui lui est laissée, attend une rétroaction plus stratégique qu'opérationnelle de son supérieur hiérarchique et aimerait avoir plus d'occasion de transmettre son expérience aux jeunes ingénieurs et chargés de mission. Ce constat va dans le sens de Guérin, Saba et Wils (1996) et Guérin, Saba et Wils (1999). Dans l'étude de 1996 les auteurs ont étudié la mobilisation des professionnels en fin de carrière et avaient constaté que les professionnels expérimentés ont des attentes propres et sont mobilisés par des pratiques telles l'enrichissement de l'emploi sous forme de nouveaux rôles (mentor, formateur, ...), les entretiens périodiques avec le superviseur et la valorisation du travail des professionnels de 50 ans et plus, entre autres. Et l'étude de 1999 a montré que la satisfaction des attentes, si elle pouvait expliquer 19% de la variance de la mobilisation, n'est pas un modèle explicatif suffisant. Il faut en effet tenir compte du sentiment d'appartenance des professionnels expérimentés.

Dans le cadre de cette recherche nous avons fait des constats similaires : les professionnels plus expérimentés ont des attentes différentes et démontrent un fort sentiment d'appartenance au Groupe AFD.

Nous le voyons les facteurs de contingence qui doivent être pris en compte dans la compréhension d'un processus de gestion du rendement des professionnels sont nombreux et ne se limitent pas aux caractéristiques professionnelles. Nos deux études de cas, qui ont été guidées principalement par les caractéristiques professionnelles et le malaise professionnel, avaient également une composante exploratoire qui nous a permis de dégager d'autres facteurs de contingence dans la gestion du rendement des professionnels.

Ce constat nous montre l'utilité de l'exploration en profondeur par l'analyse de cas en contexte de complexité.

### **5.5 Limites de la recherche**

Nous avons confirmé notre proposition de recherche. Nous sommes néanmoins conscients des limites de notre travail de recherche.

La confirmation de notre proposition de recherche repose sur deux études de cas approfondies. Notre recherche a donc une forte validité interne, mais une faible validité externe. De plus les organisations que nous avons étudiées sont particulières, qui ont peu d'équivalent. Nous ne pouvons pas généraliser les résultats à l'ensemble des organisations.

Nous sommes également conscients du fait que les résultats reposent sur les conclusions d'une seule observatrice, limite que nous avons atténuée par l'enregistrement de nos entrevues, ce qui nous a permis d'écouter plusieurs fois nos interlocuteurs et de réduire les biais, cependant cette limite ne peut être ignorée.

Par ailleurs le processus de gestion du rendement n'est qu'un élément de la gestion des ressources humaines. Une étude du système de gestion des professionnels dans son ensemble dans les deux organisations aurait permis d'avoir une vision plus globale.

Nous tirons de ces limites les possibilités de recherche future ouvertes par notre travail.

### **5.6 Possibilités de recherche future**

Notre recherche va dans le sens de Carrière (1998) qui a fait le constat que la démobilitation des diplômés, le malaise des professionnels ne sont pas une fatalité mais peuvent être gérés avec des pratiques adéquates. Nous avons en effet étudié deux organisations dans lesquelles les professionnels ont développé un fort sentiment d'appartenance et font des carrières longues, tout en mettant à profit et en développant leur expertise.

Le modèle de gestion du rendement des professionnels que nous avons proposé est mis en partie en pratique par deux organisations françaises, le modèle est donc valable et vient compléter le modèle idéal de gestion des professionnels de Guérin, Lemire et Wils (1997). Ces résultats encouragent à réaliser une recherche à plus grande échelle pour voir si le

modèle prescrit est appliqué dans d'autres organisations. De cette recherche peuvent être dégagées également des variables pour tester dans une étude quantitative le lien entre le contexte de main d'œuvre professionnelle et les pratiques de gestion du rendement.

Ces deux organisations ont des pratiques de gestion du rendement adaptées aux professionnels mais elles n'échappent à des tensions : le directeur de Proparco a fait état de tensions entre experts de différents domaines et a souligné que les silos entre expertises sont un risque des organisations composées de professionnels. Ce constat va dans le sens de Ferlie, Fitzgerald, Wood et Hawkins (2005) qui ont constaté que les problèmes de communication entre professionnels de spécialités différentes pouvaient être un frein majeur à la diffusion des innovations. Il pourrait donc être intéressant d'étudier le phénomène de silos entre expertises constaté à Proparco.

Enfin les deux organisations que nous avons étudiées pourraient faire l'objet d'un autre sujet de recherche. Ainsi il pourrait être intéressant d'étudier les processus de gestion des professionnels de ces deux organisations. Nous pourrions aussi nous pencher plus sur le fonctionnement matriciel de la Direction des opérations de l'AFD, ou encore étudier l'outil de gestion Parcours Vivier.

## **CONCLUSION**

Les principales contributions de notre recherche sont les suivantes. Au cours de cette recherche nous avons étudié un lien de contingence selon lequel lorsque la main-d'œuvre d'une organisation est professionnelle on observe des pratiques de gestion du rendement adaptées. Notre proposition de recherche avançait que «Les politiques et pratiques de gestion du rendement des organisations sont adaptées aux professionnels». Pour vérifier ce lien de contingence nous avons mis en place un modèle de gestion du rendement des professionnels, en nous inspirant du modèle idéal de gestion des professionnels de Guérin et al (1997) et des recommandations de plusieurs auteurs. Nous avons ensuite confronté notre modèle à la réalité de deux organisations françaises dont la main d'œuvre est très majoritairement professionnelle. Nous avons conclu que les processus de gestion du rendement de ces deux organisations étaient fortement similaires à notre modèle. Nous avons de plus observé des pratiques de gestion que nous n'avions pas trouvé dans la littérature : la notation qualité, le Parcours Vivier et la base de temps partagé. Nous avons ainsi confirmé notre proposition de recherche. Les politiques et pratiques de gestion du rendement des organisations que nous avons enquêtées sont adaptées à la main d'œuvre professionnelle.

Par ailleurs, nos résultats ont permis quelques constats complémentaires : l'importance de l'expérience dans les attentes des professionnels quant à leur autonomie et leur besoin de rétroaction d'une part. L'importance de l'informel dans la gestion du rendement des professionnels d'autre part. Et enfin l'aspect culturel de la notion de professionnalisme.

Notre recherche ouvre donc des champs de recherche future. Notre modèle est fortement similaire aux pratiques constatées dans deux organisations françaises, mais il n'est pas possible pour le moment de généraliser ces conclusions. Des recherches de plus grandes envergures permettraient de corroborer nos conclusions. Des nuances supplémentaires peuvent être apportées aux caractéristiques des professionnels. Et finalement tout le domaine de l'informel dans la gestion des professionnels mériterait d'être approfondi.



## BIBLIOGRAPHIE

Atwater Leanne E., Waldman David A. et Brett Joan F. (2002) «Understanding and optimizing multisource feedback», Human Resource Management, vol.41, pp. 193-208

Bailyn Lotte (1985), «Autonomy in the Industrial R&D», Human Resource Management, vol.24, iss.2, pp.129-146

Bamberger Peter et Meshoulam Ilan (2000), Human resource strategy : formulation, implementation and impact, Sage publications

Carrière Jules, (1998), «L'explication et la gestion du phénomène de démobilisation chez les diplômés universitaires récemment embauchés», thèse de doctorat, Université de Montréal

Cherrington David G. (1994), Organizational behavior : the management of individual and organizational performance, Boston, Allyn & Bacon, Toronto

Debackere Koenraad, Clarysse Bart, Rappa Michael A. (1995), «Autonomy and persistence in industrial research: the dilemma revisited» Academy of Management Journal, pp. 417-421

Delery, J.E. et Doty, H.D. (1996), «Modes of theorizing in strategic human resources management: tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions», Academy of Management Journal, 39, 802-835

Derber Charles, Schwartz William A., Magrass Yale (1990), Power in the highest degree: Professionals and the Rise of a New Mandarin Order Oxford University Press

Dolan Shimon L., Saba Tania, Jackson Susan et Schuler Rendall (2002) La gestion des ressources humaines : tendances, enjeux et pratiques idéales Éditions ERPI

Dweck C. S. (1986) «Motivational processes affecting learning» American Psychologist, vol 4, pp.1040-1048

Dweck C.S. et Legget E.L. (1988) «A social cognitive approach to motivation and personality» Psychological Review, vol.95, pp.256-273

Ferlie Ewan, Fitzgerald Louise, Wood Martin, Hawkins Chris (2005) « The non-spread of innovations: the mediating role of professionals», Academy of Management Journal, vol. 48, iss.1, pp.117-134

Gerpott Torsten J. et Domsh Michel (1985) «The concept of professionalism and the management of salaried technical professionals: a cross-national perspective», Human Resource Management, vol.24, iss.2, pp. 207-226

Gersick Connie J.G., Bartunek Jean M., Dutton Jane E. (2000) « Learning from academia : the importance of relationships in professional life », Academy of Management Journal, vol. 43, iss.6, pp.1026-1045

Gomez-Mejia Luis R. (1988) «Evaluating Employee Performance: Does the appraisal instrument make a difference? » Journal of Organizational Behavior Management, Vol.9, iss. 2, pp.155-173

Guérin Gilles et Wils Thierry (1990) «L'harmonisation des pratiques de gestion des ressources humaines au contexte stratégique : une synthèse », dans Vingt-cinq ans de pratiques en relations industrielles au Québec, sous la direction de Rodrigue Blouin, les éditions Yvon Blais Inc, pp.669-720

Guérin Gilles, Saba Tania et Wils Thierry (1996) « La mobilisation des professionnels de 50 ans et plus », Document de recherche, Université de Montréal

Guérin Gilles, Saba Tania et Wils Thierry (1999) « Peut-on expliquer l'implication des professionnels en fin de carrière à partir du modèle des attentes insatisfaites ? », Document de recherche, Université de Montréal

Guérin Gilles, Lemire Louise et Wils Thierry (1997) «Le malaise professionnel : variation selon les facteurs individuels et organisationnels, le cas des professionnels syndiqués au Québec», Revue canadienne des sciences de l'administration, vol.14, iss.3, pp.259-289

Hall Richard H. (1985) «Professional/Management Relations: Imagery vs. Action» Human Resource Management, vol.24, iss.2, pp.227-234

Hill, Raymond E. et Collins-Eaglin J. (1985) «Technical Professionals, Technical managers and the integration of vocational consciousness», Human Resource Management, vol.24,iss.2, pp.178-189

Jacobs R., Kafry D., Zedeck S. (1980), «Expectations of Behaviorally Anchored Rating Scales», Personnel Psychology, vol. 33, iss.3, pp.595

Klegon D. (1978), «The sociology of professions : an emerging perspective», Sociology of work and occupations, vol.5, pp.259-283

Kluger A.N. et DeNisi A. (1996), «The effects of feedback interventions on performance. A historical review, a metanalysis and a preliminary feedback theory», Psychological Bulletin, vol.119, pp.254-284

Lawler, Edward E. (1986), High-involvement management, San Francisco, Calif.: Jossey-Bass

Lee Cynthia (1985), «Increasing performance appraisal effectiveness: matching task types, appraisal process, and rater training», Academy of Management Review, vol.10, pp.322-331

Lemire Louise et Guérin Gilles (1997), «Le modèle-idéal de gestion des professionnels : le point de vue des gestionnaires», Tiré- à-part 127 Université de Montréal

Luthans Fred et Peterson Suzanne J. (2003), «360 degree feedback with systematic coaching: empirical analysis suggests a winning combination», Human Resource Management, vol.42, n.3, pp.243-256

Marcus Alfred A. (1985), «Professionals autonomy as a basis of conflict in an organization», Human Resource Management, vol.24, pp.311-327

Mc Donough E.F.et Kinnunen R.M. (1984) «Management control of new product development projects». IEEE Transactions on Engineering Management, Em-31(1), 18-21, dans Guérin Gilles, Lemire Louise et Wils Thierry (1997) «Le malaise professionnel : variation selon les facteurs individuels et organisationnels, le cas des professionnels syndiqués au Québec», Revue canadienne des sciences de l'administration, vol.14, iss.3, pp.259-289

Miles Matthew B. Et Huberman A. Michael (1994) Qualitative Data Analysis Sage Publications

Mintzberg Henry (1984) Structure et dynamique des organisations Éditions d'Organisation

Morhman Allan M., Resnick-West Susan M., Lawler Edward E. III (1989) Designing performance appraisal systems: aligning appraisal and organizational realities Jossey-Bass Publishers

Petit André et Haines Victor (1994) «Trois instruments d'évaluation du rendement» Gestion, revue internationale de gestion, vol.19, pp.59-69

Raelin Joseph A. (1984) «An examination of deviant/adaptive behaviors in the organizational careers of professionals, The Academy of Management Review, Vol. 9, iss. 3, pp. 413 -428

Raelin Joseph A. (1985) «The basis for the professional's resistance to managerial control» Human Resource Management, vol.24, iss.2, pp.147-176

Raelin Joseph A. (1986) «The clash of cultures: Managers and Professionnals» Harvard Business School Press dans Lemire Louise et Guérin Gilles (1997) «Le modèle-idéal de gestion des professionnels : le point de vue des gestionnaires» Tiré- à-part 127 Université de Montréal, 1997

Raelin Joseph A. (1994) «Three scales of professional deviance within organizations» Journal of Organizational Behavior, vol. 15, pp.483-501

Roe Mary Ann (2001) «Cultivating the Gold-Collar Worker» Harvard Business Review, mai, pp.32-33

Saint-Onge Sylvie, Audet Michel, Haines Victor et Petit André (2004) Relever les défis de la gestion des ressources humaines, éditeur Gaëtan Morin

Schneier C. E, Beatty R.W et Baird L.S (1986) «Creating a performance management system», Training and Development Journal, mai, pp.74-79

Seiler D.A. (1970) «Job needs of the newly hired professionals», Personnel Journal, novembre, pp.923-925

Thiétart Raymond-Alain et coll. (1999) Méthodes de recherche en management, éditeur Dunod

Von Glinow Mary Ann (1985) «Reward strategies for attracting, evaluating, and retaining professionals», Human Resource Management, vol. 24, iss.2, pp.191-207

Von Glinow Mary Ann (1988) The new professionals: managing today's high-tech employees, Ballinger Publishing Company

Von Glinow Mary Ann (1989) «Appraising the performance of professional employees» dans Designing performance appraisal systems : aligning appraisal and organizational realities Morhman Allan M. Jr, Resnick-West Susan M., Lawler Edward E. III , Jossey-Bass Publishers, pp.196-203

Yin Robert K. (1984) Case study research, design and methods, Sage Publications